

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení motivace zaměstnanců

Evaluation of Employees' Motivation

Student: Bc. Lenka Blechová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Blechová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení motivace zaměstnanců**
Evaluation of Employees' Motivation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika firmy
 4. Aplikační část
 5. Zhodnocení a návrh řešení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
DONNELLY, J. H.; GIBBON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009
Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1, 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

.....
Lenka Blechová

V Ostravě dne

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Miloši Kolářovi a paní Markétě Vrbicové, DiS. za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Obsah

1. ÚVOD	1
1.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	3
1.2 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	3
1.3 ZDROJE MOTIVACE	4
1.4 PRAVIDLA MOTIVACE	5
1.5 MOTIVAČNÍ PROCES	7
1.6 PRACOVNÍ VÝKON A PRACOVNÍ MOTIVACE	8
1.7 YERKES - DODSONŮV ZÁKON	9
1.8 MOTIV	10
1.9 STIMULACE A STIMUL	11
1.10 MOTIVACE A STIMULACE	12
1.11 NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE	12
1.11.1 Obohacování práce	12
1.11.2 Odměňování odrážející výkon	13
1.11.3 Pružná pracovní doba	13
1.12 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	13
1.13 TEORIE MOTIVACE	14
1.13.1 Teorie instrumentality	14
1.13.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	15
1.13.3 Teorie zaměřené na proces	19
1.14 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
1.14.1 Tarifní mzda	22
1.14.2 Mzdové formy	22
1.14.3 Časová mzda	23
1.14.4 Úkolová mzda	23
1.14.5 Účast na hospodářském výsledku	24
1.14.6 Dodatkové mzdové formy	24
1.14.7 Zaměstnanecké výhody	26
1.15 KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	28
1.16 METODY SBĚRU DAT	28
1.16.1 Metoda studia písemných pramenů	28

1.16.2	Pozorování.....	29
1.16.3	Rozhovor	29
1.16.4	Dotazník	30
1.17	SWOT ANALÝZA	31
2.	CHARAKTERISTIKA FIRMY	32
2.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI AUTOPAL	32
2.2	CHARAKTERISTIKA VISTEON CORPORATION A VISTEON – AUTOPAL, S.R.O.	33
2.3	SPOLUPRÁCE VISTEON – AUTOPAL, S.R.O.	34
3.	APLIKAČNÍ ČÁST	35
3.1	ZAMĚSTNANCI.....	35
3.2	ODBORY	36
3.3	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	36
3.4	DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	37
3.4.1	Příplatky	37
3.4.2	Odměny	39
3.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	45
3.6	ANALÝZA DOTAZNÍKŮ.....	46
3.6.1	Analýza spokojenosti s prací.....	47
3.6.2	Analýza komunikace	47
3.6.3	Analýza interpersonálních vztahů na pracovišti.....	48
3.6.4	Analýza profesního rozvoje a kariérního růstu	49
3.6.5	Analýza odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců	49
3.6.6	Analýza vztahu k organizaci	50
3.6.7	Analýza organizace práce.....	51
3.7	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ	51
3.8	SWOT ANALÝZA	54
4.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
5.	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61

1. Úvod

Největším bohatstvím každého podniku jsou lidé zabezpečující jeho jedinečnost. Nelze o lidech pracujících v podniku uvažovat jako o nákladové položce, neboť právě lidé jsou ti, kteří jsou svými znalostmi a dovednostmi schopni podniku vytvořit onu přidanou hodnotu, odlišit se od jiných podniků a získat tak konkurenční výhodu. Nejlepší investicí každého podniku jsou vzdělání, kvalifikování, zkušenosti, dobře motivování a loajální zaměstnanci. Pro dosažení vysoké efektivity a úspěšnosti podniku je nezbytné neustále využívat jejich potenciálu.

V současné době zaměstnance nenaplnuje jen dobře provedená práce, mají potřebu mít přehled o dění ve firmě, vědět, že jejich práce má smysl, je užitečná a přináší jim naplnění. Zaměstnanci potřebují mít jistotu, že si firma jejich práce váží a že je patřičně ohodnocena. Naplnění těchto kritérií má velký význam na jejich motivaci k práci, tudíž k vyšší efektivitě, účinnosti a produktivitě, důležité pro dosažení cílů podniku. Necítí-li se zaměstnanci dostatečně motivováni k naplňování vytyčených cílů firmy, je pravděpodobné, že právě tento nedostatek bude odvádět pozornost od plánovaných cílů.

Je faktem, že k dosažení motivace a současně dobrých pracovních výsledků je pouze finanční odměna nedostačující. Finanční motivace není jediným hybatelem k dosažení žádoucích pracovních výkonů. Je nutné nabídnout další odměny nehmotného charakteru, které pomohou udržet nebo dokonce i získat nejlepší zaměstnance a talenty. Nehmotná motivace se nevztahuje jen k dobrému přístupu k zaměstnancům, ale také možností zaměstnanců podílet se na rozvoji podniku a příležitosti k profesnímu růstu. Nehmotným motivátorem může být také zajímavost práce, její různorodost, možnost poznávání nových věcí apod. Finanční motivace nepochybně sehrává důležitou roli při získávání zaměstnanců, ale už nemá tak velký dopad na pracovní nasazení zaměstnanců, jejich spokojenost s prací a výkony.

Výkon zaměstnance je tedy závislý na tom, jak práce a odměna za ni (finanční nebo nefinanční) uspokojuje jeho potřeby.

Cílem diplomové práce, zpracované na téma „Zhodnocení motivace zaměstnanců“, je vymezit v teoretické části základní pojmy vztahující se k problematice motivace, jednotlivé přístupy k motivaci dle teorií motivace a proces dotazníkového šetření. V praktické části je cílem pomocí dotazníku zjistit současný stav motivace, postoje a názory zaměstnanců i faktory, které mají významný vliv na motivaci pracovníků firmy Visteon – Autopal, s.r.o. a tím i na jejich pracovní nasazení a výkonnost. Prostřednictvím SWOT analýzy zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy Visteon – Autopal, s.r.o. ve vztahu k lidským zdrojům. Na základě zjištěných výsledků doporučit vedení společnosti taková opatření, která by směřovala ke zlepšení motivace pracovníků.

1.1 Teoretická východiska

Teoretická východiska vztahující se k motivaci zaměstnanců jsou zpracována na základě literatury tuzemských i zahraničních autorů. Při vymezení samotného pojmu motivace jsem se opírala zejména o publikace Armstronga (2002), Bedrnové a Nového (2007) a dílo Provazníka a Komárkové (2004). Kapitoly zaměřené na motivační proces a nástroje zvyšování motivace byly čerpány z knihy autorů Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997). Při zpracovávání ostatních kapitol jsem využívala poznatků především z knih autorů Dvořáková (2007), Pauknerová (2006), Nakonečný (1992), Prachovník (1991), Plamínek (2007), Cejthamr a Dědina (2010), ze zahraniční literatury publikace od Steerse, Portera a Bigleyho (1996). V kapitole Odměňování zaměstnanců jsem se opírala hlavně o publikaci Koubka (2007).

1.2 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace dle Bedrnové a Nového (2007, str. 325) „vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“, které jednání jedince určitým směrem zaměřují, v tomto směru ho aktivizují a udržují vzbuzenou aktivitu.

Dobře motivovaní lidé si definují jasné cíle a podnikají vše pro dosažení těchto cílů s vědomím, že jejich úsilí povede jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich osobním zájmům.¹

Motivace působí ve třech dimenzích:²

- *Dimenze směru*, která motivaci a činnost člověka zaměřuje určitým směrem nebo od jiných možných směrů odvrací,
- *dimenze intenzity* spočívá ve vynakládání více či méně energie pro dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí),

¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek; J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

- *dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence)* se projevuje mírou schopnosti člověka zdolávat při uskutečňování motivované činnosti nejrůznější vnitřní a vnější bariéry.

1.3 Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Existuje celá řada skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti.

K základním zdrojům motivace, jak uvádí Provazník a Komárková (2004, str. 27), patří:

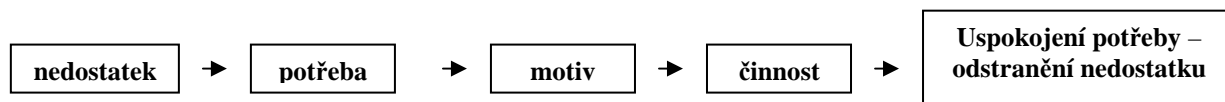
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

a) Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace, které se projevují jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život člověka. Tento nelibě pociťovaný stav vyvolává tendence k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku.³

Vztahy potřeb, motivace a činnosti jsou schematicky znázorněny na obr. 2.1.

Obr. 2.1 - Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Provazník, Komárková (2004, str. 28)

³ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

b) Návyky

Každý člověk realizuje některé činnosti a úkony pravidelně. Pravidelností se tyto činnosti ustalují, automatizují, stávají se určitými stereotypy – návyky.⁴

c) Zájmy

Zájem lze chápat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, je spojen se snahou po poznání. Jak uvádí Provazník a Komárková (2004, str. 32), „zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit.“

d) Hodnoty a hodnotové orientace

Během získávání životních zkušeností se člověk setkává se skutečnostmi, které se snaží poznat a přisoudit jim určitou hodnotu, důležitost, význam.

Hodnotový systém, hodnotová orientace působí na jednání člověka v různých situacích a je tak důležitým zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.⁵

e) Ideály

Ideál je vzor, s nímž se člověk ztotožňuje, podle kterého jedná a ke kterému směřuje. Zdůrazňuje to, co je pro člověka zvlášť významné a čeho se mu případně nedostává.⁶

1.4 Pravidla motivace

Z dostupných zdrojů a literatury lze vyčíst řadu pravidel motivace. Plamínek (2007, str. 15 - 24) ve své příručce shrnuje 7 nejvíce pomáhajících pravidel motivace a rozdělil je takto:

⁴ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

⁵ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

⁶ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem

Každodenní potřeba řešení úkolů vyžaduje zároveň rozhodnutí, kdo bude daný úkol řešit. Jelikož pro řešení úkolu máme pouze určitý omezený počet lidí s určitými schopnostmi, ne vždy se nám podaří pro konkrétní úkol nalézt toho pravého pracovníka. Proto máme dvě možnosti: přizpůsobit lidi úkolu za cenu velké míry vnější motivace a nutné kontroly jejich výkonu, nebo přizpůsobit úkol pracovníkovi při menší míře nutné vnější motivace.

Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím

Pokud je v zadaném objemu práce alespoň nějaká část, která danému pracovníkovi bude přinášet radost, bude ho bavit a tím ho upoutá k výkonu. Práci pak vykoná v potřebné kvalitě. Lze hovořit o tzv. motivační kotvě. Je tedy na šikovnosti manažera zadávajícího konkrétní úkoly daným lidem, jak dalece bude na toto pravidlo myslet.

Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy

Jelikož lidé jsou různí, liší se také v citlivosti na různé podněty. Proto má nadřízený znát difference v citlivosti konkrétních lidí a dle pravidla diferenciovaných podnětů nalézt podněty, jež budou pro určitého pracovníka důležité a tomu přizpůsobit motivační taktiku.

Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném

Obava z nepříjemného vyvolávající averzi na straně jedné a touha po příjemném navozující apetenci na straně druhé, vytváří mantinely vztahu člověka k prostředí, ve kterém žije.

Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit

Za předpokladu, že je příčina neúspěchu shledána v nesprávném či nedostatečném zadání nebo postupu, je jednoduché a výstižné vysvětlení zadaného úkolu účinnější než následné řešení problému způsobeného nepochopením úkolu.

Při motivaci myslete na druhého, ne na sebe

Pokud se při zadávání práce snažíme sladit zájmy podniku se zájmy pracovníka, mluvíme o motivaci, pokud ale při zadávání práce myslíme jen na zájmy podniku a zájmy pracovníka ignorujeme a obcházíme, jedná se již o manipulaci. Chceme-li motivovat a nemanipulovat, nesmíme myslet na sebe, ale na jedince, kterého se snažíme ovlivnit.

Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace

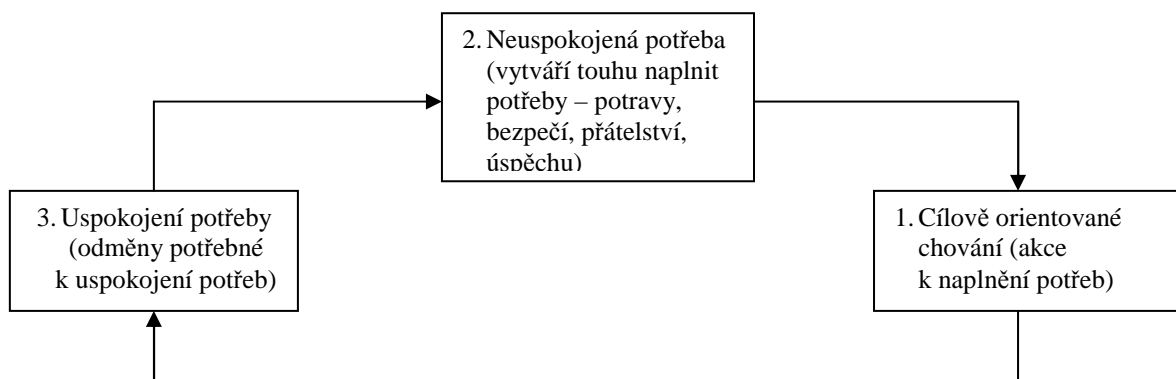
Aktuální motivy různých lidí jsou nestejné, jelikož odrážejí právě aktuální kombinaci vlivů vlastní osobnosti, prostředí a okamžité situace, v níž se člověk nachází. Dynamická souhra těchto složek se nejen neustále mění, ale vzájemně na sebe působí.

1.5 Motivační proces

Neuspokojená potřeba je východiskem procesu motivace, která způsobuje u člověka napětí, a proto podniká kroky k uspokojení potřeby a tím i ke snížení napětí. Aktivita, které člověk uskutečňuje k naplnění potřeby a ke snížení napětí, jsou cílově orientovány. Jakmile je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a proces motivace je kompletní.⁷

Motivační proces je zakreslen na obr. 2.2.

Obr. 2.2 - Motivační proces



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 369)

⁷ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

Došlo-li k uspokojení potřeby, je pravděpodobné, že kroky, které vedly k cíli, se budou opakovat v případě podobné neuspokojené potřeby. Pokud ale cíle nebylo dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu znovu opakovat.⁸

1.6 Pracovní výkon a pracovní motivace

V organizaci je význam motivace spojován s pracovním výkonem a celkovou výkonností pracovníka, proto můžeme hovořit o motivaci pracovního jednání. Výkonnost člověka souvisí nejen s jeho pracovní způsobilostí, ale také s jeho ochotou práci vykonávat.⁹

Závislost výkonu, schopností a motivace lze dle Pauknerové (2006, str. 173) vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f(S \cdot M),$$

kde: V – úroveň pracovního výkonu (ve smyslu kvantity i kvality);

S – schopnosti člověka – pracovníka;

M – motivace člověka – pracovníka.

Pracovní výkon ovlivňuje celá řada okolností, které můžeme rozdělit, jak uvádí Mikuláščík (2007, str. 270-271), „na okolnosti působící z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady pracovníka“.

- *Okolnosti působící z vnějšího prostředí:*

- systém organizace a řízení,
- vybavení pracoviště a pracovní prostředí,
- technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál,
- motivační podněty,
- mezilidské vztahy a sociální prostředí.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

⁹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

- *Osobnostní předpoklady:*

- zdravotní stav,
- odborná připravenost, tělesné a duševní schopnosti,
- morální a charakterové vlastnosti,
- motivace a zaměřenost.

Motivace vedoucí k žádoucímu pracovnímu výkonu, zahrnující ochotu pracovníků aktivně spolupracovat na dosahování cílů podniku, může být navozována užitím určitých praktik managementu (tzv. motivátorů), s pomocí určitého systému odměn a „trestů“ vytvořených podnikem.¹⁰

Motivace pracovní činnosti subjektu není vždy na takové úrovni, jak by bylo žádoucí. Není-li dosaženo žádoucí úrovně, pracovník pak nepodává žádoucí pracovní výkon z hlediska kvality i kvantity pracovní produktivity, např. nevyužívá plně pracovní doby, pracuje s nedostatečnou intenzitou a odpovědností. Dále může být pracovní motivace negativně ovlivňována celou řadou faktorů jako je osobnost pracovníka, charakter práce samé, životní úroveň pracovníka. Motivace tedy nemusí zaručovat vysoký výkon, ale bez motivace nelze vysokého výkonu dosáhnout.¹¹

Podstatu pracovní motivace definuje Kovács (2007, str. 134) jako „cílevědomé vytváření podmínek umožňujících rozvoj lidského potenciálu, maximální využití lidských schopností a energie lidí potřebných pro dosažení požadovaného výkonu“.

1.7 Yerkes - Dodsonův zákon

Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu lze vyjádřit pomocí tzv. Yerkes-Dodsonova zákona, označovaného jako obrácená U-křivka.

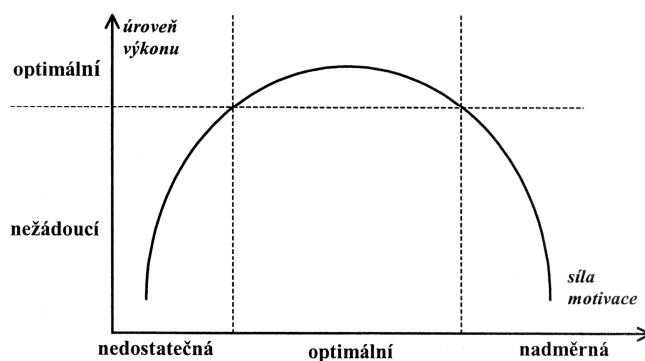
Na obr. 2.3 je zobrazena závislost mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu. Za předpokladu nízké intenzity motivace bude i úroveň výkonu nízká. S růstem intenzity motivace roste

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

i úroveň výkonu, ale jen do určitého bodu, poté každá dodatečná motivace nebude mít za následek vzestup výkonu, ale naopak jeho pokles.¹²

Obr. 2.3 - Vztah motivace a výkonu



Zdroj: Provazník; Komárková (2004, str. 43)

Příliš nízká, ale ani příliš vysoká úroveň motivace nepřispívá k dobrému výkonu. U silně motivovaných osob narůstá vnitřní napětí, úzkost a většina energie je pak vynaložena na snížení úzkosti než na výkon, a to pak negativně ovlivňuje motorický i mentální výkon.¹³

1.8 Motiv

Dle Bedrnové a Nového (2007, str. 363) je motiv chápán jako „psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka“, směřující k dosažení určitého cíle v podobě vnitřního uspokojení, pocitu naplnění. Motiv, resp. motivy značným způsobem determinují lidskou činnost, zvláště jednání a prožívání člověka.

Jednání člověka zpravidla není ovlivňováno pouze jediným motivem, ale souborem motivů, přičemž na vlastní motiv taktéž působí vnější prostředí. Motivory mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu. Obecně platí, že motivy, které se navzájem doplňují působením souhlasných motivů, zdůrazňují motivovanou činnost.

¹² NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Motivovaná činnost může být oslabena, za určitých podmínek dokonce znemožněna působením protikladných motivů směřujících k odlišným cílům.¹⁴

1.9 Stimulace a stimul

Stimulace, jak ve své publikaci uvádí Provazník a Komárková (2004, str. 25), „představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů a jeho motivace.“

Elementem stimulace je stimul a lze ho dle autorů Bedrnová, Nový (2007, str. 399 - 400) použít v těchto významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Stimulem, jak uvádí Bedrnová a Nový, I. (2007, str. 365) ve své publikaci, „může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“.

Smyslem užívání stimulů je vzbudit u člověka zájem k určité aktivitě nebo usilovat o její omezení.¹⁵

Znalost osobnosti pracovníků a jejich motivačního profilu, který je nástrojem pro výběr toho, co je pro pracovní chování nejdůležitější, je základní podmínkou pro jejich účinnou stimulaci. V zásadě tedy může být stimulem vše, co podnik svému zaměstnanci může nabídnout a je zároveň pro pracovníka významné.¹⁶

¹⁴ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

¹⁵ RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

1.10 Motivace a stimulace

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v tom, že stimulace představuje působení na prožívání a jednání jedince zvnějšku, nejčastěji činností jiného člověka. To znamená, že pokud vyvoláme ochotu člověka něco udělat pomocí vnějších podnětů (stimulů), označujeme tento proces za stimulaci. Pokud je ochota vyvolána pomocí vnitřních pohnutek (motivů), hovoříme o motivaci. Jestliže se správně trefíme do motivů člověka, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez vlivu vnějších podnětů, neboť člověk danou činnost vykonává, protože ho baví, pokládá ji za významnou, což lze považovat za obrovskou výhodu motivace. Předností stimulace jsou spatřovány tehdy, je-li ochota člověka konat práci podněcována neustálým působením vnějších stimulů. V okamžiku, kdy vnější stimuly přestanou působit, ochota člověka pracovat ustává. Účinnost stimulace závisí na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání jedince. Příliš vysoká, ale také příliš nízká úroveň motivace má za následek nižší účinnost stimulace.¹⁷

1.11 Nástroje zvyšování motivace

Mezi různá množství programů, které mají motivovat zaměstnance ke zlepšení výkonu, jsou mimo jiné podle Donnellyho, Gibsona, Ivanceviche (1997, str. 395 – 406) obohacování práce, odměňování odrážející výkon pracovníka a pružná pracovní doba.

1.11.1 Obohacování práce

Vykonávání rutinních a mechanických úkolů vede u stále více pracovníků ke stále větší míře nespokojenosti, která se negativně promítá ve snižování množství vykonané práce i její kvality. Dalšími projevy jsou stále častější absence, fluktuace, požadavky na rozsáhlejší zaměstnanecké výhody a růst mezd. Nezřídka vyžadují zaměstnanci zvýšení podílu při rozhodování, související s jejich prací.¹⁸

Praktickým přínosem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je metoda známá jako obohacování práce, která je podporována mnohými manažery jako řešení problému kvality pracovního života. Podstatou obohacování práce je hledat způsoby, jak zlepšit spokojenost

¹⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

¹⁸ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

pracovníků a tím i efektivitu plněných úkolů pomocí široké škály možností, jak lépe dosahovat individuálních cílů a uznání, vytvořením více podnětné a odpovědné práce a také zlepšením příležitostí pro individuální rozvoj a kariéru.¹⁹

1.11.2 Odměňování odrážející výkon

Mezi odměnu za práci, která má být reflexí pracovního výkonu, řadíme nejen adekvátní mzdové ohodnocení, ale také různé formy zaměstnaneckých výhod, mezi něž patří příspěvek na životní pojištění, důchodové připojištění, zdravotní a nemocenské pojištění, příspěvek na dovolenou, plat po dobu dovolené apod. Peníze tedy v každé z teorií hrají významnou, ne však jedinou roli. Otázkou je, jak ovlivnit úsilí pracovníka k dosažení pracovního výkonu. U Maslowovy teorie hierarchie potřeb je peněžní odměna součástí každé z pěti úrovní potřeb, ze kterých vyplývá, že peněžní odměna je atraktivní pro uspokojení rozmanitých potřeb pracovníků a že cesta k jejímu dosažení je výsledkem žádoucího pracovního výkonu. Velmi silně je vnímán vztah vyšší pracovní výkon se rovná vyšší odměně.

V Herzbergerově dvoufaktorovém modelu má peněžní odměna působit pouze jako udržovací faktor bez velkého vlivu na motivaci pracovníka.²⁰

1.11.3 Pružná pracovní doba

Dalším z řady motivačních faktorů je pružná pracovní doba, respektující potřebu časové flexibility, která je atraktivní především pro rodiče samoživitele s malými dětmi, zaměstnance starající se o rodinné příslušníky nebo zaměstnance pracující při studiu.²¹

1.12 Spokojenost zaměstnanců

Dle webových stránek What is employee satisfaction, spokojenost zaměstnanců je měřítkem toho, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací a pracovním prostředím. Udržení vysoké pracovní morálky může být pro společnost velkým přínosem, neboť spokojený pracovník bude méně absentní, více produktivní a loajální k firmě.

¹⁹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

²⁰ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

²¹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

Spokojenost zaměstnanců je kritériem hodnocení kvality péče o zaměstnance podnikem. Platí, že čím vyšší je spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Dále s pracovní spokojeností souvisí efektivita využívání pracovního potenciálu zaměstnanců, který se projevuje v podobě „uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění a radosti z vlastního uplatnění“. Naopak dosahování nízkých cílů ve smyslu „mně to stačí“, může také vést ke spokojenosti pracovníka, ale stává se překážkou či dokonce brzdou v dosahování žádoucího pracovního výkonu.²²

Spokojenost s vnějšími podmínkami je obvykle vnímána jako samozřejmost, tudíž nijak zvlášť člověka k práci nemotivuje. Naopak nespokojenost s vnějšími podmínkami dává pocit, že podnik práci zaměstnance nedoceňuje, a proto působí demotivačně.²³

1.13 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace, dle publikace Armstronga (2002, str. 161), mezi nejznámější patří:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces.

1.13.1 Teorie instrumentality

Teorii instrumentality můžeme zjednodušeně označit jako teorii „cukru a biče“, využívá tedy odměn a trestů. Člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo spjaty s jeho výkonem.²⁴

²² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

1.13.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Přístup vychází ze skutečnosti, že neuspokojená potřeba vyvolává stav nerovnováhy. Aby této rovnováhy bylo opět dosaženo, je nezbytné rozpoznat cíl, vedoucí k uspokojení potřeby a zvolit způsob chování umožňující dosažení vytyčeného cíle.²⁵

Do teorie zaměřené na obsah řadíme Moslowovu koncepci hierarchie potřeb. „Herzbergův dvoufaktorový model, jak tvrdí Armstrong (2002, str. 162), nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb.

A) Maslowova teorie potřeb

Teorie Abrahama Maslowa patří k nejvýznamnějším koncepcím motivace lidského jednání, která i přes pochybnosti o jejím možném praktickém uplatnění z důvodu vysoké míry obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání, stále přináší mnoho cenných informací, které mohou ovlivnit účinnost motivačních procesů.²⁶

Jádrem teorie je vymezení rozhodujících potřeb jedince jako zdroj základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány do pěti kategorií, vzájemně na sebe navazujících, počínaje uspokojením základních fyziologických potřeb až po uspokojení nejvyšší potřeby seberealizace.²⁷

Hierarchickou strukturu potřeb o pěti úrovních můžeme chápat jako univerzální a relativně nezávislou na sociálních, společenských a kulturních podmínkách.²⁸

Pětiúrovňová hierarchie potřeb je zobrazena na obrázku č. 2.4.

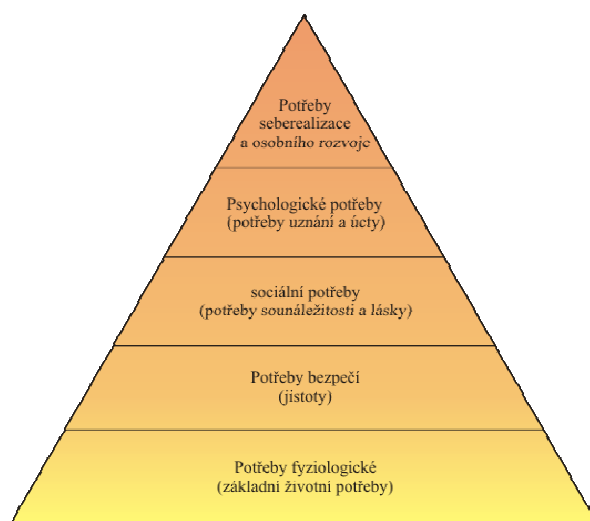
²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁷ STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th. ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 s. ISBN 0-07-114730-6.

²⁸ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Obr. 2.4 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Mikulaščík (2007, str. 139)

Fyziologické potřeby

Jedná se o potřeby primární, tedy např. o potřeby potravy, vody a spánku. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, člověk strádá a žádné další potřeby ho již nemotivují.²⁹

Potřeby jistoty a bezpečí

Jsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, zájmem člověka se stává uspokojení nejbližší vyšší úrovně potřeb. Jde nejen o potřeby bezpečnosti fyzické, ale především ekonomické. Do této úrovně potřeb patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje zajištěním jistoty zaměstnání a zaměstnaneckých výhod, které hrají mimořádně důležitou roli v individuální struktuře potřeb zaměstnanců. Uspokojování těchto potřeb nabývá na významu zejména v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.³⁰

²⁹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

³⁰ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

Sociální potřeby

Tyto potřeby souvisí s touhou po přijetí jedince okolím, po přátelství a lásce. Sociální potřeby v organizacích se vztahují k potřebám přijetí člověka do pracovního kolektivu. Neuspokojení této úrovně potřeb může výrazně ovlivnit duševní stránku jedince a vést k nižším pracovním výkonům.³¹

Psychologické potřeby

Těmito potřebami se rozumí uznání, status, prestiž, sebeúcta a úcta ostatních. V rámci podniku tyto potřeby mohou odrážet obavy o pracovní místo s vyšším pracovním zařazením, s vyšší prestiží a ztrátou uznání.³²

Potřeby seberealizace

Nejvyšší kategorií potřeb jsou potřeby seberealizace. Rozumí se jimi rozvoj osobních předpokladů, pocitu vlastní hodnoty a schopnost ovlivnit utváření vlastního života.³³

B) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci je spolu s Maslowovou teorií potřeb nejznámější teorií motivace k práci. F. Herzberg se snažil zjistit, které faktory jsou zdrojem spokojenosti či nespokojenosti v zaměstnání.³⁴ Na základě pozorování Herzberg identifikoval dvě skupiny faktorů zobrazených na obr. 2.5.



³¹ STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th. ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 s. ISBN 0-07-114730-6.

³² STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th. ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 s. ISBN 0-07-114730-6.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Obr. 2.5 - Herzbergova dvoufaktorová teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
<p>Spokojenost</p>  <p>Neutrální stav (žádná spokojenost)</p>	Přítomnost	Přítomnost	<p>Neutrální stav (žádná nespokojenost)</p>  <p>Nespokojenost</p>
	<p>Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu</p>	<p>Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život</p>	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek (2008, str. 60)

První skupina je označena jako udržovací faktory nebo také faktory hygieny, dissatisfactory, neboť jsou potřebné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Patří zde peníze (mzda), politika a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistota pracovního místa. V nepříznivém stavu vyvolávají pracovní nespokojenost, mají-li žádoucí, příznivou podobu, nejsou pocíťovány jako pracovní spokojenost, pracovníci jen nejsou nespokojeni.³⁵

Druhou skupinou jsou motivátory vnitřních pracovních potřeb, označované také jako satisfaktory. Zde patří dosažení úspěchu oceněním pracovního výkonu, uznání, náplň práce, odpovědnost, profesní růst, možnost rozvoje. Jsou-li motivátory v nežádoucím stavu, způsobují nespokojenost pracovníka, nejsou podnětem k vyšším pracovním výkonům, ani nepředstavují přiměřenou motivaci k práci. V opačném případě motivátory způsobují pracovní spokojenost a jsou nejúčinnější složkou motivace k práci.³⁶

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

1.13.3 Teorie zaměřené na proces

Vysvětlují a popisují proces toho, jak je chování vyvoláno, ovládáno, udržováno a ukončeno. Teorie se snaží určit hlavní proměnné potřebné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti.³⁷

Mezi teorie zaměřené na proces můžeme zařadit teorii spravedlnosti, expektační teorii (teorie očekávání) a stimulační teorii.

A) Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Představitelem této teorie je J. S. Adams. Z teorie vyplývá, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi jedná a v případě, že člověk nabude dojmu, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě zacházeno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Jestliže se s lidmi bude zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni.³⁸

Teorie spravedlnosti představuje pro manažery určitou „výstrahu“. Měli by průběžně sledovat úroveň pracovní výkonnosti všech svých podřízených zaměstnanců. Neměli by dopustit, aby některý z pracovníků dlouhodobě neinvestoval do své práce tolik, jako ostatní jeho kolegové, a to zejména v případě, kdy úroveň jeho odměny je stejná jako u ostatních. Není-li totiž systém odměn dobře prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti a snížením pracovního úsilí.³⁹

B) Vroomova expektační teorie

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom, který říká, že člověk je při práci motivován k tomu, aby si volil mezi různými způsoby chování, kdy si může vybrat buď pomalejší nebo rychlejší tempo práce. Pokud jedinec bude věřit, že jeho pracovní úsilí bude přiměřeně

³⁷ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

³⁸ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

odměněno, bude motivován ke zvýšenému úsilí a bude tedy pracovat tak, aby dostal žádoucí odměnu.⁴⁰

Ke třem hlavním proměnným v expektační teorii motivace dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, str. 383) patří:

- *volba* jako svoboda jedince vybrat si z řady alternativních chování,
- *očekávání* jako přesvědčení, že určité chování bude či nebude úspěšné,
- *preference*, označované také jako valence, jsou hodnoty, které jedinec připisuje různým výsledkům (odměnám či trestům).
- *Účinnost* v expektačním modelu vyjadřuje pravděpodobnost určité úrovně výkonu vedoucí k určitému konkrétnímu výsledku.

Pracovní motivaci lze vyjádřit dle publikace Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1996, str. 383) následujícím vzorcem:

$$M = E * I * P,$$

kde: M – pracovní motivace;

E – očekávání;

I – účinnost;

P – preference.

Při aplikaci expektační teorie se od manažerů vyžaduje, aby znali tři skutečnosti:⁴¹

- 1) v co daný jedinec věří, co očekává, jde-li o pilnou práci a dosažení určité úrovně výkonu (očekávání),
- 2) zda osoba věří, že vynaložená píle bude patřičně bonifikována (účinnost),
- 3) zda tato bonifikace bude pro danou osobu významná (preference).

⁴⁰ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁴¹ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

C) Stimulační teorie

Tato teorie se zaměřuje na aplikaci pozitivních či negativních stimulů k motivování lidí i k vytváření motivujícího klimatu. Teorie se soustřeďuje na prostředí a na to, jak ovlivňuje jedince. Chování lidí se proto považuje za důsledek vlivu prostředí.⁴²

Donnelly, Gibson a Ivancevich v knize uvádějí, že stimulační teorie souvisí s tzv. Thorndikeovým zákonem efektu, který říká, „že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost, se pravděpodobně opakovat nebude“.⁴³

1.14 Odměňování pracovníků

Moderní pojetí odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat či jinou formu peněžní odměny poskytovanou organizací pracovníkovi za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování v řízení lidských zdrojů je mnohem širší, zahrnující povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje svým zaměstnancům nezávisle na jejich pracovním výkonu pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu k organizaci. Stále více pozornosti se zaměřuje k tzv. vnitřním odměnám, které souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, neformálního uznání okolím apod.⁴⁴

Odměňování patří k nejefektivnějším nástrojům motivování pracovníků. Organizace má k dispozici poměrně mnoho možností, jak odměňovat své zaměstnance. Dle Koubka (2007, str. 284) „mohou být odměny vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci“.

⁴² DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁴³ DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.14.1 Tarifní mzda

Tarifní mzda odměňuje zaměstnance za práci hodinovou nebo měsíční sazbou v rámci tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen. Tarifní stupeň může nabývat fixní hodnoty nebo se může jednat o tarify s rozpětím. Zařazení zaměstnanců do příslušného tarifního stupně se provádí podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Nástrojem pro zařazování prací v organizaci slouží katalog prací a činností.⁴⁵

Organizace může mít stanovenou jednu integrovanou tarifní stupnici nebo i několik tarifních stupnic, které jsou pak rozlišeny podle kategorií zaměstnanců.

V praxi jsou využívány tyto typy tarifních stupnic:⁴⁶

- a) *Stupnice s pevnými mzdovými tarify* – jsou tvořeny stupni, z nichž každý je oceněn pevným tarifem,
- b) *stupnice se mzdovými tarify s rozpětím* – je sestavena ze stupňů a každý z nich má tarify v rozpětí od – do. Šířka rozpětí vyjadřuje prostor pro mzdovou diferenciaci podle pracovního výkonu či dosažené kvalifikace,
- c) *stupnice se širokým rozpětím mzdových tarifů (širokopásmová stupnice)* – slouží k zařazení všech činností v podniku vyjma vrcholových funkcí,
- d) *jednotná (integrovaná) stupnice mzdových tarifů* – podnik uplatňuje pro všechny pracovní činnosti, kromě mimotarifních, jedinou stupnici.

Podnik volí typ tarifní stupnice podle své velikosti, podle počtu a struktury zaměstnanců, podnikatelského programu, dále také podle své organizační kultury, své mzdové historie a zavedené praxe odměňování.⁴⁷

1.14.2 Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka. Jejich úkolem je ocenit výsledky práce, pracovní chování a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.⁴⁸

⁴⁵ NOVOTNÝ, R.; KOHOUTEK, Z. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6 vyd. Ostrava: Mirago, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X.

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Cejthamr, Dědina (2010, str. 233 - 234) rozlišují tyto základní mzdové formy:

- Časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- prémie,
- odměny,
- popřípadě účast na hospodářském výsledku.

1.14.3 Časová mzda

Tato forma mzdy je uplatnitelná u jakéhokoliv druhu práce, kde množství vykonané práce není možné měřit jinak, než je doba, po kterou zaměstnanec pracuje nebo tam, kde výkon práce závisí na chodu technologických zařízení. Základní časovou jednotkou u dělnických profesí je většinou hodina, u nedělnických kategorií měsíc.⁴⁹

Výhodou časové mzdy je její administrativní jednoduchost zpracování, srozumitelnost pro pracovníky, usnadňuje plánování mzdových nákladů. Nevýhodou časové mzdy je velmi nízká motivace ke zvyšování množství vykonané práce. K řešení této slabiny jsou zaváděny její různé modifikace ve formě tzv. výkonnostních příplatků⁵⁰.

1.14.4 Úkolová mzda

Úkolová mzda se používá tam, kde je možné stanovit objektivní a přesné normy výkonu, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství odvedené práce a zaměstnanci mohou intenzitou své práce toto množství za časovou jednotku přímo ovlivnit. Její zavedení vyžaduje předem stanovené výkonové normy, pracovní a technologický postup, trvalý přísun potřebného materiálu či předmětu práce, surovin, energie, dále je nutné zabezpečit spolehlivou kontrolu odváděného množství a kvality práce a naprosto přesnou evidenci.⁵¹

⁴⁹ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁵⁰ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁵¹ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

Přednost úkolové mzdy tkví v silné motivaci zaměstnanců k co nejvyšším výkonům, avšak naprosto postrádá motivaci na kvalitě vykonávané práce, proto se obvykle kombinuje s doplňkovými mzdovými formami, jako jsou prémie či odměny, jež jsou podmíněny kritériem kvality.⁵²

1.14.5 Účast na hospodářském výsledku

Jedná se o formu mzdy, která může být zaměstnavatelem poskytována v případě dosažení lepších hospodářských výsledků. S účastí na hospodářském výsledku se zpravidla můžeme setkat u velkých podniků, které tuto formu mzdy využívají ke zvyšování produktivity, snižování nákladů, získávání zaměstnanců, k jejich sociálnímu zvýhodnění a spolupráci zaměstnanců na řízení.⁵³

1.14.6 Dodatkové mzdové formy

Prostřednictvím dodatkových mzdových forem je zpravidla odměňován výkon nebo zásluhy zaměstnanců, případně obojí. Často jsou využívány ke zvýšení neuspokojivé pobídkovosti časové mzdy či platu a mnohdy mají vazbu na individuální či kolektivní výkon.⁵⁴

Prémie jsou poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Vyskytují se ve formě periodicky se opakujících premiích a jednorázových premiích. Kritéria prvního typu jsou dána předem, mají předem stanovenou sazbu a prémie se obvykle váže na splnění určitého ukazatele v určitém období. Tyto vztahy jsou řešeny v tzv. prémiovém řádu organizace. Prémie tohoto typu mohou mít vazbu například na množství odvedené práce, kvalitu, splnění termínu apod. Jednorázové prémie jsou odměnou za mimořádný výkon, za výtečné plnění pracovních úkolů. Jednorázové prémie mohou mít peněžní i nepeněžní formu.⁵⁵

⁵² CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

⁵³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Odměna za úsporu času se vyplácí zaměstnanci, který odvede svou práci ve dřívějším termínu, než stanovuje norma.⁵⁶

Osobní ohodnocení se využívá jako ocenění náročnosti práce a dosahovaných výsledků zaměstnanců. Výše se stanoví jistým procentem základního platu.⁵⁷

Příplatky mohou být povinné, vyplývající ze zákona nebo nepovinné, které jsou vypláceny na základě dohody organizace s odbory. K povinným příplatkům Koubek (2007, str. 317) řadí „příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci apod. Mezi nepovinné příplatky dle Koubka (2007, str. 317) můžeme jmenovat „příplatky na dopravu, příplatky na ubytování, příplatky na oděv atd“. Poskytování nepovinných příplatků zcela závisí na libovůli organizace.

Podrobnější charakteristika některých povinných příplatků je následující:⁵⁸

- a) *Příplatek za práci přesčas* – pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna, náleží zaměstnanci za práci přesčas mzda zvýšená minimálně o 25 %. V případě dohody o poskytnutí náhradního volna, musí být čerpáno nejpozději do 3 měsíců po vykonání práce přesčas, jestliže se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli jinak.
- b) *Příplatek za práci ve svátek* – zaměstnanci náleží za dobu práce ve svátek náhradní volno a v době jeho čerpání náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Je možné se ale dohodnout, že místo náhradního volna bude zaměstnanci poskytnut příplatek za práci ve svátek nejméně ve výši průměrného výdělku.
- c) *Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí* – zaměstnanec má za práci ve ztíženém pracovním prostředí nárok na příplatek ve výši nejméně 10 % hodinové minimální mzdy.

⁵⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁸ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Mzdy 2009*. Praha: ASPI, 2009. 753 s. ISBN 978-80-7357-427-7.

- d) *Příplatek za práci v noci* – práce konaná od 22. hodiny do 6. hodiny je dle zákoníku práce považována za práci v noci a v takovém případě zaměstnanci přísluší příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.
- e) *Příplatek za práci v sobotu a v neděli* – zaměstnanci přísluší za práci v sobotu a v neděli dosažená mzda a příplatek minimálně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Ostatní výplaty představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Mezi ostatní výplaty řadí Koubek (2007, str. 317) „13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí, rovněž také náborový příspěvek, který slouží k přilákání nových zaměstnanců do podniku, či odstupné vyplácené propouštěným zaměstnancům.“

1.14.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky), jak uvádí Koubek (2007, str. 319) „jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“ Zpravidla nebývají závislé na výkonu pracovníka. Mnohdy jejich poskytování souvisí s vykonávanou funkcí pracovníka, přihlíží se k jeho postavení v podniku, k zásluhám či k době zaměstnání v podniku.

Cílem zaměstnaneckých výhod je poskytnout soubor takových odměn, které by umožnily organizaci získat a udržet si kvalitní zaměstnance, uspokojovat jejich osobní potřeby, posilovat jejich loajalitu a vědomí závazku vůči podniku.⁵⁹

Zaměstnanecké výhody je možné dle Armstronga (2002, str. 637-638) rozdělit do těchto kritérií:

- *penzijní systémy* – všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- *osobní jistoty* – výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- *finanční výpomoc* – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

- *osobní potřeby* – do této kategorie můžeme zařadit např. mateřskou dovolenou, volno z osobních důvodů, také péči o děti v podnikových zařízeních jako jsou jesle, mateřské školky, různá sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy na zboží či služby nabízené podnikem,⁶⁰
- *podnikové automobily a pohonné hmoty* – jedna z nejvíce oceňovaných privilegií,
- *jiné výhody* – zvyšují životní úroveň pracovníků, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony, kreditní karty, bezplatné parkování, bezplatné poskytování nápojů na pracovišti aj.

Některé zaměstnanecké výhody, jako jsou dovolená, mateřská dovolená a odstupné, jsou pro zaměstnance povinné, vyplývají z ustanovení zákona. Jiné zaměstnanecké výhody zaměstnavatelé poskytují podle svého uvážení. Některé jsou zcela bezplatné, na jiné je nezbytné si připlácet. Velký problém nastává, když si zaměstnanci musejí na některé zaměstnanecké výhody připlácet, aniž o ně jeví zájem.⁶¹

Systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod umožňují zaměstnancům svobodnou volbu ve výběru, v rámci určitého limitu, typ a rozsah zaměstnaneckých výhod. Potřeby a zájmy zaměstnanců se neustále mění, tyto systémy mohou být pro ně mnohem atraktivnější než systémy pevných výhod, neboť se pracovníci mohou sami rozhodnout, které výhody a v jakém rozsahu budou nejvíce vyhovovat jejich životnímu stylu. Navíc tyto systémy přispívají k získávání, k loajalitě a spokojenosti pracovníků.⁶²

Koubek (2007, str. 320) poukazuje na skutečnost, že „navzdory existence značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat.“ Důvodem mohou být nedostatečné, nesrozumitelné nebo dokonce chybějící informace týkající se zaměstnaneckých výhod v písemných materiálech. Také příliš mnoho informací může způsobit zahlcení informacemi a mnohé z nich pak mohou být zapomenuty. Informace by proto měly mít jasnou a srozumitelnou podobu. Informovanost se také zvýší, jsou-li informace o nově zavedené zaměstnanecké výhodě adresně zasílány

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

⁶² viz Čapek (2005)

každému pracovníkovi nebo sdělovány prostřednictvím schůzí, podnikového rozhlasu či nápadných plakátů.⁶³

Pokud organizace chce, aby zaměstnanecké výhody příznivě působily na motivaci zaměstnanců, na jejich spokojenost a stabilitu, měla by se soustředit na to, které výhody zaměstnanci upřednostňují.⁶⁴

1.15 Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání je metodou založenou na dosažení dohody o pracovních, mzdových a sociálních podmínkách mezi odborovou organizací a zástupci vedení podniku. Kolektivní vyjednávání je upraveno zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších změn a doplňků, který vymezuje postupy, formy a podmínky kolektivního vyjednávání. Cílem je uzavření kolektivní smlouvy, která má zabezpečit oprávněné sociální potřeby zaměstnanců, pracovní podmínky a zákonné nároky jejich plnění.⁶⁵

1.16 Metody sběru dat

Existuje řada metod, pomocí kterých lze získat potřebná data. Prachovník (1991, str. 22 – 23) jako základní uvádí metodu studia písemných pramenů, pozorování, rozhovorů a metodu výzkumu dotazníkem.

1.16.1 Metoda studia písemných pramenů

Tuto metodu lze užít tam, kde písemné prameny jsou základním podkladem informací nebo je metoda užita jako doplňková k ostatním metodám.⁶⁶

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁶⁶ PROCHOVNÍK, Š. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0.

1.16.2 Pozorování

Pozorováním lze zachytit chování lidí v různých situacích a jejich reakce na měnící se podněty. Patří mezi nepřímé nástroje sběru informací, poněvadž nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými subjekty.⁶⁷

Pozorování můžeme dělit na standardizované a nestandardizované. V případě *nestandardizovaného pozorování* je stanoven pouze cíl pozorování. Pozorovatel se může rozhodnout o průběhu a kritériích pozorování. U *standardizovaného pozorování* je přesně určen cíl, průběh i kritéria pozorování, závazně je stanoven i záznam pozorovaných skutečností. Smysl standardizace spočívá v zabezpečení srovnatelnosti pozorování, která byla uskutečněna více pozorovateli. Pozorování může být také *zjevné* či *skryté*. Pokud je zkoumaný subjekt seznámen s tím, že je pozorován, jedná se o pozorování zjevné. Dalším hlediskem členění může být, zda pozorovatel je či není součástí pozorované situace. Podle tohoto hlediska se pozorování člení na *zúčastněné* nebo *nezúčastněné*.⁶⁸

1.16.3 Rozhovor

Rozhovor je ucelenou soustavou přímého verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek za účelem zjištění skutečností, které se vztahují ke zkoumané společenské realitě. Tazatel zaručuje utajení zjištěných skutečností, které jsou prostředkem výzkumu.⁶⁹

Řízený polostandardizovaný rozhovor je důležitou technikou pro zjišťování míry motivovanosti zaměstnanců. Jedná se o rozhovor, který umožňuje klást otázky volně podle situace.⁷⁰

U plně standardizovaného rozhovoru je formulace otázek včetně jejich pořadí pevně daná. Standardnost rozhovoru umožňuje získat osobité reakce na stejné podněty v rozhovoru

⁶⁷ SVOBODOVÁ, H.; MYNÁŘOVÁ, L.; KAČER, R. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1994. 52 s. ISBN 80-7078-226-9.

⁶⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

⁶⁹ PROCHOVNÍK, Š. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0.

⁷⁰ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

a tím lze lépe rozpoznat rozdílnost reakcí respondentů, neboť podnět je pro všechny stále stejný.⁷¹

Předností rozhovoru můžeme spatřovat v tom, že se tazatel může přesvědčit, zda dotazovaný rozumí otázce správně, popř. může otázku zopakovat. Tazatel navíc může doplnit odpovědi o výsledky svého pozorování reakcí dotazovaného a také posoudit validitu odpovědi.⁷²

1.16.4 Dotazník

Písemné dotazování (dotazník) bývá užíváno ke zkoumání pracovní spokojenosti nejčastěji. Tato technika vyžaduje písemné odpovědi na pevně a pro všechny respondenty stejně formulované otázky. Výhodou písemného dotazování je, že umožňuje získat v poměrně krátkém čase a s relativně nepatrným nákladem informace od velkého počtu osob. Nevýhody jsou spatřovány v případě, že respondent nepochopí obsahu otázek a poté nelze již nic opravit, doplnit či upřesnit.⁷³

Podoba otázek obsažených v dotazníku může být různá. Od otázek otevřených, kdy respondentovi nepředkládáme žádné varianty odpovědí, až k otázkám uzavřeným, které předem nabízejí několik možností odpovědí nebo které umožňují respondentovi vyjádřit svou spokojenost číslem na škále. U otázek, které uplatňují k vyjádření spokojenosti škály, je možno zvolit jednofaktorové škály, u nichž respondent vyjadřuje svou úroveň spokojenosti od maximálně pozitivní hodnoty až do maximálně negativní hodnoty či dvoufaktorové škály, zjišťující zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost.⁷⁴

⁷¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

⁷² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

⁷³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.

⁷⁴ FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385.

1.17 SWOT analýza

Název SWOT vychází z prvních písmen anglických názvů (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities a T – threats). SWOT analýza je metodou komplexního hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy.⁷⁵

Za *silné stránky* (strengths) jsou považovány interní faktory, díky kterým podnik zaujímá silné postavení na trhu. *Slabé stránky* (weaknesses) představují oblasti, ve kterých je podnik slabý. *Příležitosti* (opportunities) zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Představují možnosti, které firma může využít pro svůj růst nebo k lepšímu využití disponibilních zdrojů a které také vedou k účinnějšímu splnění cílů. *Hrozby* (threats) vznikají na základě nepříznivé situace nebo změny v podnikovém okolí a mohou znamenat překážky pro činnost podniku, nebezpečí neúspěchu či hrozbu úpadku.⁷⁶

⁷⁵ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁷⁶ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

2. Charakteristika firmy

Tato kapitola je zpracována na základě informací získaných z podnikových materiálů, konzultacemi s panem Ing. Kolářem a z webových stránek.

Zhodnocení motivace zaměstnanců bylo provedeno ve firmě Visteon – Autopal, s.r.o., jejímž předmětem činnosti je vývoj a výroba světelné a klimatizační techniky pro automobilový průmysl.

Ve výroční zprávě je uvedeno, že „vizí Visteon - Autopalu je být partnerem našim zákazníkům a pomáhat jim vyrábět nejlepší vozidla na světě. Budeme uplatňovat naše schopnosti v automobilové oblasti při návrhu a výrobě komponentů, systémů a modulů, které zaujmou řidiče a cestující.

2.1 Historie společnosti Autopal

Původní česká firma Autopal, mající dlouholetou a bohatou tradici, vznikla založením malého klempířství Josefem Rotterem v roce 1879 a posléze zahájením výroby svítlen pro kočáry a selské vozy. Následně byla výroba zaměřena na výrobu acetylenových svítlen určených pro osazení do kočárových lamp a lamp lokomotiv rakousko-uherské železnice. Později byla výroba zaměřena na svítlny a reflektory automobilů. Během obou světových válek byla výroba přizpůsobena potřebám armády. Mezi válkami se rozběhla výroba chladičů a příslušenství pro auta a letadla a výroba hliníkového nádobí. V roce 1949 vzniká národní podnik PAL, přejmenovaný v roce 1950 na Autopal, který byl až do roku 1992 výhradním výrobcem a dodavatelem osvětlovací a chladicí techniky pro veškerý tuzemský automobilový průmysl zahrnující všechny tehdejší výrobce osobních a nákladních automobilů, autobusů, traktorů a všech kolejových vozidel.

Významným milníkem společnosti je bezesporu rok 1993, kdy byl odkoupen 100% podíl Autopalu firmou Ford a veškerá světelná a chladicí technika byla vyvíjena a vyráběna pro vozy této automobilky. V roce 1998 Ford oznámil založení dceřiné společnosti Visteon a v roce 2000 došlo k vyčlenění od Fordu a založení nezávislé společnosti Visteon. Od roku 2000 až do dnešních dní se společnost Visteon – Autopal daří získávat zakázky na vývoj a výrobu dílů pro osvětlovací a chladicí techniku pro stále větší počet automobilek, rozšiřuje

výrobu stavbou a rekonstrukcemi hal, získává certifikáty kvality vyžadované jednotlivými automobilkami a řadu domácích ocenění.

2.2 Charakteristika Visteon Corporation a Visteon – Autopal, s.r.o.

Firma Visteon Corporation se na světovém trhu etablovala do pozice předního světového dodavatele pro automobilový průmysl, jež vyvíjí, navrhuje a vyrábí inovační produkty, jako jsou interiéry vozidel, klimatizace, řídicí elektronika a světelná technika do automobilů. Současně také nabízí širokou podporu pro zákazníky na trhu s náhradními díly.

Visteon Corporation má svá sídla ve třech lokacích, první ve městě Van Buren Township, stát Michigan v USA, druhé v Šanghaji v Číně a třetí v Chelmsfordu ve Velké Británii. Navíc Visteon vlastní více než 170 závodů ve 25 zemích a celosvětově tak zaměstnává okolo 30 tisíc lidí.

V české republice je Visteon zastoupen firmou Visteon – Autopal s.r.o., která vznikla začleněním české firmy Autopal do nadnárodního koncernu Visteon Corporation.

V roce 2008 se společnost Visteon – Autopal, s.r.o. rozhodla pro přeměnu společnosti formou rozdělení odštěpením sloučením se společností Visteon Manufacturing s.r.o. Obchodní firma rozdělované společnosti Visteon – Autopal, s.r.o. je změněna na Visteon – Autopal Services s.r.o. a obchodní firma společnosti Visteon Autopal Manufacturing s.r.o. je změněna na Visteon – Autopal, s.r.o.

V současné době je portfolio produktů společnosti Visteon – Autopal, s.r.o. zastoupeno z 57 % světelnou technikou a ze 43 % chladicí a klimatizační technikou. Společnost své produkty dodává automobilkám Aston Martin, Audi, Seat, Škoda Auto, Daimler-Chrysler, Fiat, Ford, General Motors, Jaguar, Kia, Mercedes-Benz, Porsche, PSA Peugeot-Citroen, Renault, , Volvo a VW. S více než 4500 zaměstnanci se společnost řadí k největším firmám nejen na Moravě, ale i celorepublikově.

V rámci společnosti existují v České republice tyto závody:

- *Závod Nový Jičín* – zde je soustředěno Technické centrum světelné techniky, výzkum a vývoj, laboratoř a prototypová dílna, Technické centrum klimatizační a chladicí techniky s výzkumem a vývojem, laboratoří a prototypovou dílnou, Závod světelné techniky zabývající se výrobou světlometů a svítílen, dále Závod klimatizační techniky vyrábějící komponenty pro klimatizační techniku. Z dalších závodů se v Novém Jičíně nachází nástrojárna, která má na starosti výrobu forem, přípravků a nástrojů.
- *Závod v Hluku* – v tomto závodě je umístěna další část Technického centra chladicí techniky zabývající se vývojem chladících komponentů. Dále je zde situován Závod klimatizační techniky vyrábějící komponenty pro chladicí techniku.
- *Závod v Rychvaldu* – jedná se o další Závod světelné techniky, který vyrábí svítílny a komponenty pro světelnou techniku.

2.3 Spolupráce Visteon – Autopal, s.r.o.

Společnost Visteon - Autopal již delší dobu spolupracuje s VŠB - TU Ostrava, konkrétně se strojní fakultou uskutečňuje společné vývojové projekty, odborné přednášky a realizuje další aktivity. Mnoho studentů již dostalo příležitost spolupracovat s odborníky společnosti Visteon – Autopal, s.r.o. na diplomových a disertačních pracích, někteří z nich se po studiu stali zaměstnanci společnosti.

3. Aplikační část

Ke zpracování aplikační části jsem vycházela z informací získaných z interních materiálů, především z kolektivní smlouvy a směrnic, z osobních konzultací s panem Ing. Kolářem z personálního oddělení a paní Markétou Vrbicovou, DiS. z finančního oddělení firmy.

Zhodnocení motivace zaměstnanců firmy Visteon – Autopal jsem prováděla pomocí dotazníku a metodiky převzaté z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, s jejich souhlasem a pomocí Mgr. Aleše Kroupy.

Plánovaná metoda rozhovoru mi v podniku nebyla umožněna. Prostřednictvím SWOT analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy Visteon – Autopal ve vztahu k lidským zdrojům.

3.1 Zaměstnanci

Celkový početní stav zaměstnanců firmy Visteon – Autopal a Visteon – Autopal Services k lednu 2010 je 4080. Následující tabulka udává počty zaměstnanců společnosti Visteon – Autopal a Visteon – Autopal Services podle pracovního zařazení.

Tab. 4.1 - Početní stavy zaměstnanců podle pracovního zařazení

	Visteon - Autopal	Visteon – Autopal Services	Agenturní zaměstnanci
Výrobní dělníci	1 956	----	233
Režijní dělníci	977	104	47
THP	367	385	11

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Ve společnosti Visteon – Autopal také pracují zaměstnanci agentur práce. Jejich počty mohou dle kolektivní smlouvy společnosti dosahovat max. 15 % průměrného stavu zaměstnanců firmy Visteon – Autopal.

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1.

3.2 Odbory

Ve společnosti Visteon Autopal s.r.o. a Visteon Autopal Services s.r.o. jsou v rámci kolektivního vyjednávání mezi těmito společnostmi a odborovým svazem KOVO zastupujícím zaměstnance společnosti, dojednány podmínky upravující nejen zaměstnanecké, pracovní a mzdové, ale i sociální, kulturní zájmy a práva zaměstnanců. V současné době probíhá kolektivní vyjednávání pro rok 2010 se snahou udržet podmínky dojednané v předchozí kolektivní smlouvě.

3.3 Odměňování zaměstnanců

Informace týkající se odměňování zaměstnanců jsou čerpány z Kolektivní smlouvy firmy Visteon - Autopal.

Ve společnosti Visteon - Autopal jsou zaměstnanci odměňováni za práci tarifní mzdou, tarifní smluvní s rozpětím a mimotarifní mzdou rozdělených do následujících kategorií:

- **DL** – zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou se stanoveným směnovým výkonem a tarifní mzda vychází z tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen podle druhu vykonávané práce dle kvalifikačního katalogu dělnických povolání,
- **IL** - zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou a tarifní mzda vychází z tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen podle druhu vykonávané práce dle kvalifikačního katalogu dělnických povolání,
- **THP** – zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou a v této kategorii, narozdíl od předešlých je uplatňována tarifní mzda s rozpětím, která vychází z tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen podle funkce uvedené v podnikovém katalogu technicko-hospodářských funkcí.

U výše uvedených kategorií firma uplatňuje 8 – 12 tarifních stupňů, přičemž v tarifní stupnici pro kategorie zaměstnanců DL a IL nejsou první 2 třídy aplikovány a pro kategorie zaměstnanců THP nejsou aplikovány první 4 třídy.

Mimotarifní mzda je stanovena individuálně mimo mzdové tarify zaměstnanců kategorie DL, IL a THP.

3.4 Dodatkové mzdové formy

3.4.1 Příplatky

A) Příplatek za práci přesčas

Zaměstnancům se po předchozí dohodě poskytuje náhradní volno za nařízenou práci přesčas. Náhradní volno je nutno vyčerpat do tří měsíců od doby vzniku přesčasu. Pokud není se zaměstnancem dohodnuto čerpání náhradního volna, náleží v tomto případě zaměstnanci příplatek ve výši 35 % průměrného výdělku, za práci přesčas v noci a ve dnech pracovního klidu 50 % průměrného výdělku. U pracovníků THP zařazených v tarifních třídách 8 a výše je příplatek přesčas v délce 150 hodin za rok již zahrnut do základní mzdy. Pokud práce přesčas přesáhne u THP pracovníků 150 hodin za rok, přísluší zaměstnanci v této kategorii příplatek za přesčasovou práci v procentuální výši již výše uvedené.

B) Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnancům náleží za práci ve svátek dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Během čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Místo náhradního volna se může být se zaměstnancem dohodnuto vyplacení příplatku ke mzdě, a to minimálně ve výši průměrného výdělku. Pokud svátek připadá na běžný pracovní den a zaměstnanec v tento den nepracuje, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

C) Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Tento příplatek je přiznáván za každý ztěžující vliv, nepřihlíží se k občasným odchylkám a k havarijním stavům. Výše příplatku činí 6 Kč za hodinu.

D) Příplatek za práci v sobotách a nedělích

Zaměstnancům ve všech provozních režimech se poskytuje příplatek za práci v sobotu a neděli od 6:30 v sobotu do 6:30 v pondělí v závodech se sídly v Novém Jičíně, v Šenově u Nového Jičína a v Hluku a od 6:00 v sobotu do 6:00 v pondělí v závodě se sídlem v Rychvaldě.

E) Zvýhodnění práce v odpolední směně a v noci a zvýhodnění práce ve zvláštním nepřetržitém provozním režimu

Zaměstnanci náleží příplatek za každou odpracovanou hodinu ve výši 16 Kč v době od 18:00 do 6:30 v závodech se sídlem v Novém Jičíně, v Šenově u Nového Jičína a v Hluku a od 17:30 v závodě se sídlem v Rychvaldě.

Zaměstnanci pracující ve zvláštním celotýdenním cyklu s osmihodinovou směnou kombinovanou s dvanáctihodinovou směnou náleží příspěvek ve výši 11 Kč za každou odpracovanou hodinu.

F) Příplatky za vedení skupiny pracovníků

Zaměstnavatel poskytuje dělníkům pověřeným řízením a organizací práce v pracovní skupině příplatek od 5,30 – 7, 50 Kč/hod. při vedení pracovní skupiny s počtem 6 – 15 pracovníků a 7,50 – 9,60 Kč/hod. nad 15 pracovníků.

3.4.2 Odměny

A) Výkonnostní odměna

Měsíční výkonnostní odměna se poskytuje zaměstnancům v dělnických povoláních (DL a IL). Zaměstnancům kategorie DL náleží 15 % ze základní mzdy za odpracované hodiny a zaměstnancům kategorie IL přísluší rovněž 15 % ze základní mzdy za odpracované hodiny.

Pololetní výkonnostní odměna je poskytována zaměstnancům v technicko-hospodářských funkcích a činí 15 % ze základní mzdy za odpracované hodiny.

Přiznání a výplata výkonnostní odměny se řídí podnikovou směrnicí.

B) Roční odměna

Výplata musí být schválena vedením Visteon – Autopal. Výše roční odměny je závislá naplněním fondu pracovní doby každého zaměstnance.

Roční odměna se vyplácí ve dvou částech, a to v květnu jako 13. mzda, která je vyplácena za období listopad minulého roku – duben tohoto roku a základní výše této odměny činí 5 % ze součtu hrubých mezd za období listopad – duben. Další část roční odměny se vyplácí v listopadu formou 14. mzdy za období květen – říjen tohoto roku. Základní výše odměny je shodná s výší odměny ve formě 13. mzdy.

C) Motivace na dosaženém zisku společnosti

Tato forma odměny se vyplácí všem zaměstnancům Visteon – Autopal, pokud odpracovali v daném roce nejméně 562 hodin. Odměna tvoří 12 % z ověřeného hospodářského výsledku za dané období a sníženého o daň z příjmu právnické osoby.

D) Věrnostní odměny k pracovním výročím

Zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru ve společnosti Visteon – Autopal, může být při dosažení celkové doby zaměstnání poskytnuta odměna do výše:

Tab. 4.2 - Výše věrnostní odměny v závislosti na odpracovaných letech

Celková doba zaměstnání	Maximální výše odměny (v Kč)
10 let	3 500,--
15 let	4 500,--
20 let	5 500,--
25 let	6 500,--
30 let	8 000,--
35 let	10 000,--
40 let	13 000,--
45 let	17 000,--

Zdroj: Kolektivní smlouva

Dosažením jubilejního věku 50 a celkové doby zaměstnání v pracovním poměru ve firmě Visteon – Autopal může být poskytnuta zaměstnanci odměna do výše:

Tab. 4.3 – Výše odměny dosažením jubilejního věku v závislosti na odpracovaných letech

Celková doba zaměstnání	Maximální výše odměny (Kč)
nad 5 – 10 let včetně	1 500,--
nad 10 – 20 let včetně	3 000,--
nad 20 – 30 let včetně	3 500,--
nad 30 let	4 000,--

Zdroj: Kolektivní smlouva

Zaměstnanci v pracovním poměru ve společnosti Visteon – Autopal může být při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod či invalidní důchod poskytnuta odměna za odpracované roky do výše:

Tab. 4.4 – Výše odměny zaměstnancům odcházejícím do důchodu podle celkové doby zaměstnání

Celková doba zaměstnání	Maximální výše odměny (v Kč)
nad 5 – 10 let včetně	3 000,--
nad 10 – 20 let včetně	4 000,--
nad 20 – 30 let včetně	5 000,--
nad 30 – 40 let včetně	6 000,--
nad 35 – 40 let včetně	9 000,--
nad 40 let	12000,--

Zdroj: Kolektivní smlouva

E) Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel poskytuje tyto výhody:

- 1 týden dovolené nad zákonnou délku,
- příspěvky na stravování,
- dny volna navíc např. pro samoživitele s dětmi do 12 let věku apod.,
- půjčky na pořízení nebo rekonstrukci bytu nebo rodinného domku,
- odměny za dárcovství krve,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- příspěvky na životní pojištění,
- příspěvky na dopravné.

Firma poskytuje ženám a osamělým mužům, kteří pečují o nezaopatřené děti neplacené volno v rozsahu dvou týdnů v kalendářním roce. O neplacené volno je nutné si zažádat.

Dále firma poskytuje 2 dny pracovního volna s náhradou mzdy ženám a osamělým mužům pečujícím o dítě mladší 12-ti let věku. Zaměstnanec má také nárok na pracovní volno s náhradou mzdy při úmrtí člena rodiny v délce 5 dnů, z toho 1 den na účast na pohřbu, při úmrtí rodičů, rodičů manžela a vzdálenějších příbuzných pracovní volno v délce 2 dnů, z toho 1 den na účast na pohřbu a v případě zařizování pohřbu vzniká nárok na další den pracovního volna. Při vlastní svatbě náleží zaměstnanci 3 dny, z toho 1 den na obřad, při narození dítěte 1 den pracovního volna.

Jednodenní pracovní volno bez náhrady mzdy poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci na svatbu rodičů a sourozenců, při promoci vlastního i nevlastního dítěte.

F) Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci měsíčně příspěvek na penzijní připojištění do penzijního fondu zvoleného zaměstnancem. Výše příspěvku je závislá na absenci zaměstnance v předchozím kalendářním roce. Závislost roční absence zaměstnance na výši měsíčního příspěvku je uvedena v následující tabulce:

Tab. 4.5 - Výše příspěvku na penzijní připojištění v závislosti na absenci zaměstnance

Roční absence zaměstnance	Měsíční výše příspěvku zaměstnavatele (v Kč)
od 0 do 7,5 hod. včetně	600
nad 7,5 hod. do 3,00 %	500
od 3,01 % do 5,00 %	400
od 5,01 % do 9,00 %	200
nad 9,01 %	100

Zdroj: Kolektivní smlouva

Zaměstnavatel podmiňuje poskytnutí tohoto příspěvku za spoluúčasti zaměstnance alespoň částkou ve výši 100,- Kč.

G) Příspěvek na soukromé životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na soukromé životní pojištění (tj. na pojištění pro případ dožití nebo pojištění pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění) uzavřené jen se smluvními pojišťovnami. Seznam pojistitelů je uveden ve směrnici společnosti. Příspěvek se poskytuje pouze na jednu pojistnou smlouvu, která nesmí obsahovat kombinace s jinými produkty dané pojišťovny. Maximální výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele je 600,- Kč, přičemž zaměstnanec musí minimálně odvést stejnou či vyšší částku než zaměstnavatel, ale minimální měsíční výše úložky na základní pojistné činí 200,- Kč.

H) Půjčky na bytové účely

Zaměstnavatel může poskytnout bezúročnou návratnou půjčku na:

- výstavbu nebo pořízení bytu či rodinného domku,
- větší úpravy rodinných domků nebo bytů.

Výše bezúročné půjčky na výstavbu nebo pořízení bytu či rodinného domku činí do 75 000,- Kč a v případě větších úprav rodinných domků či bytů je možno poskytnout bezúročnou návratnou půjčku do částky 30 000,- Kč. Nejpozději do 1 roku od převedení půjčky na účet u peněžního ústavu zaměstnance je povinen zaměstnanec tuto půjčenou částku vyčerpat. Pokud se tak nestane, musí zaměstnanec nevyčerpanou částku vrátit. Nejpozději do 3 let od uzavření smlouvy o půjčce musí být každá samostatně poskytnutá půjčka splacena. V případě, že zaměstnavatel rozváže pracovní poměr se zaměstnancem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) – c) ZP je možné požádat o odklad splácení na dobu 1 roku. V případě okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele musí zaměstnanec půjčku nebo její nezaplacenou část neprodleně uhradit.

I) Příspěvek na dopravné

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na dopravné ve výši 1,80 Kč za 1 km vzdálenosti mezi pracovištěm a bydlištěm, a to jen v jednom směru jízdy za každý již

započatý odpracovaný den. Jestliže zaměstnanec dojíždí do zaměstnání vzdáleného 25 km a více, je možné na základě žádosti přiznat příspěvek pro oba směry jízdy. Zaměstnancům, kteří mají bydliště v místě svého zaměstnání a do zaměstnání tudíž nedojíždí nebo dojíždí veřejnou hromadnou dopravou, zaměstnavatel přispívá částkou 5,- Kč za každý započatý odpracovaný den.

J) Oceňování dárcovství krve a oceňování dárců kostní dřeně

Zaměstnanci, kteří jsou čestnými dárci, mohou být oceněni peněžitou odměnou od 2 000,- Kč až do výše 4 500,- Kč. Při darování kostní dřeně může být zaměstnancům udělena peněžitá odměna ve výši 5 000,- Kč.

K) Zdravotní péče

V zájmu firmy Visteon – Autopal, s.r.o. je snaha o zlepšení zdravotního stavu svých zaměstnanců, a to:

- snížit výskyt nemocí z povolání,
- omezit vliv pracovních podmínek na výskyt nádorových onemocnění,
- omezit výskyt onemocnění souvisejících s výkonem prací,
- u zaměstnanců starších 50-ti let zajistit kontrolní testy nádorových onemocnění tlustého střeva
- zajistit očkování všech zaměstnanců proti chřipce, rehabilitační péči, vitamíny.

L) Péče o děti zaměstnanců

Firma hradí náklady související s umístěním dítěte v závodní mateřské školce.

M) Příspěvky na stravování

Zaměstnancům je umožněno se stravovat v závodním stravovacím zařízení s využitím částečných úhrad ke krytí nákladů na stravování.

N) Odstupné

Je-li pracovní poměr rozvázán výpovědí ze strany zaměstnavatele z důvodů uvedených v § 52, písm. a)⁷⁷ – c)⁷⁸ zákoníku práce nebo dohodou ze stejných důvodů, náleží zaměstnanci odstupné ve výši nejméně ve výši trojnásobku průměrného výdělku.

Pokud je pracovní poměr ukončen výpovědí ze strany zaměstnavatele z důvodů uvedených v § 52, písm. d)⁷⁹ zákoníku práce nebo dohodou ze stejných důvodů, má zaměstnanec nárok na odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku.

3.5 Dotazníkové šetření

Dotazník, který jsem v diplomové práci použila, vychází z původního dotazníku vyvinutého Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. Skladba otázek je rozčleněna do deseti tématických celků, tzv. modulů, které mohou, ale nemusí být ověřeny v plném rozsahu. Dotazník je složen z následujících modulů:

- 1) Spokojenost s prací,
- 2) Komunikace a sdílení informací,
- 3) Interpersonální vztahy na pracovišti,
- 4) Profesní rozvoj a kariérní růst,
- 5) Odměňování a hodnocení – zdroje motivace,
- 6) Styl řízení,
- 7) Vztah k organizaci – kultura,
- 8) Organizace práce
- 9) Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- 10) Přání a stížnosti.

Z původního dotazníku jsem dotazníkovým šetřením realizovala moduly č. 1, 2, 3, 4, 5, 7 a 8, některé z otázek jsem přizpůsobila podmínkám společnosti Visteon – Autopal.

⁷⁷ Pokud se ruší zaměstnavatel nebo jeho část

⁷⁸ Pokud se stane zaměstnanec nadbytečným

⁷⁹ Pokud zaměstnanec na základě lékařského posudku nemůže nadále konat dosavadní práci

Vypracované dotazníky v tištěné podobě byly předány pracovníkovi personálního úseku panu Ing. Miloši Kolářovi, který se nabídl zajistit distribuci dotazníků mezi zaměstnance následujících dvou závodů v Novém Jičíně:

- závod světelné techniky, kde probíhá vývoj a výroba světlometů a svítilen;
- závod klimatizační technik s vývojem a výrobou komponentů pro klimatizační techniku (klimatizační hadice).

S panem Ing. Kolářem jsme se domluvili, že výzkum bude prováděn na vzorku o 100 zaměstnancích, bylo tedy distribuováno 100 dotazníků, z nichž návratnost činila pouze 46 %.

3.6 Analýza dotazníků

Data z vyplněných dotazníků byla převedena do elektronické podoby využitím programu MS Excel.

Data v elektronické podobě byla překontrolována a očištěna od chybějících odpovědí či odpovědí „nevím“. Následně byly vytvořeny škály sdružující podobné otázky, a to sečtením hodnot odpovědí a vydělením počtem otázek zahrnutých do škály. Pro jednotlivé otázky byly stanoveny proměnné a poté rozděleny do těchto pěti kategorií:

1. $<1,00; 1,49> = 1$ (rozhodně souhlasí),
2. $<1,50; 2,49> = 2$ (spíše souhlasí),
3. $<2,50; 3,50> = 3$ (ani souhlas ani nesouhlas),
4. $<3,51; 4,50> = 4$ (spíše nesouhlasí),
5. $<4,51; 5,00> = 5$ (rozhodně nesouhlasí).

Analýza dat v Excelu byla prováděna za pomoci kontingenční tabulky, jejímž prostřednictvím byl zjišťován počet výskytů jednotlivých, již výše zmíněných proměnných. Kromě kontingenční tabulky byla v analýzách využita funkce průměru, aplikovaná na odpovědi v otázkách sdružených do škál. Výsledky analýz jsou prezentovány formou sloupcových, pruhových a výsečových grafů.

Složitější statistické analýzy, jako je mnohorozměrná regresní analýza a korelační matice, jsou provedeny ve statistickém programu SPSS 17.

3.6.1 Analýza spokojenosti s prací

Analýza spokojenosti s prací je uvedena v příloze č. 3.

Vysoká pracovní spokojenost ovlivňuje fluktuaci či absentérství zaměstnanců. Čím více jsou zaměstnanci ve firmě s prací spokojeni, tím více jsou produktivnější a zároveň také více motivováni k žádoucím pracovním výkonům.

Z analýz spokojenosti s prací (viz příloha č. 3) vyplývá, že zaměstnanci firmy Visteon – Autopal jsou se svým zaměstnáním spokojeni, avšak celková spokojenost nemusí být jen odrazem „kvalitních“ podmínek k práci vytvořených firmou, ale je třeba vzít v úvahu celosvětovou hospodářskou krizi a její negativní dopad na zaměstnanost, kdy pod hrozbou ztráty zaměstnání lidé tolerují i podmínky, které by jim za jiných okolností vadily.

Firma Visteon – Autopal by se měla především soustředit, jak vyplývá z výsledků mnohorozměrné regresní analýzy, na aspekty práce jako je zajímavost práce a možnost povýšení, které jsou velmi významné pro celkovou spokojenost zaměstnanců s prací. Tabulky vztahující se k mnohoregresní analýze jsou umístěny v příloze č. 10.

3.6.2 Analýza komunikace

Analýza komunikace se nachází v příloze č. 4.

Informovanost ze strany vedení zaměstnanci většinou hodnotí neutrálně. Na otázky, které zjišťovaly jejich míru spokojenosti s informovaností o hospodaření podniku, informovanost o úkolech a záležitostech, které se týkají jejich práce a dění ve firmě vůbec, většina respondentů odpovídala v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“. Neutrální hodnocení zdánlivě není špatné, ale nelze ho považovat za optimální. Zaměstnanci potřebují jasně vědět, co je od nich očekáváno a jak se dění uvnitř či vně podniku vztahuje k jejich práci.

Zpětná vazba, tedy projevení zájmu nadřízených o názory zaměstnanců, není z pohledu respondentů celkově na takové úrovni, jakou by očekávali. Z analýzy vyplývá, že většina zaměstnanců (51 %) nemá názor na to, zda firma vyvíjí dostatečné úsilí pro získání

přehledu o názorech a postojích zaměstnanců. Alarmující je vysoké procento respondentů (42 %), kteří nesouhlasí s tím, že zpětná vazba mezi vedením a zaměstnanci je dostatečná.

Komunikace napříč odděleními je hodnocena většinou zaměstnanců neutrálně, tedy v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“ s tím, že spolupráce mezi jejich a ostatními útvary je na dobré úrovni. Další početná skupina zaměstnanců na tuto skutečnost odpovídala v kategorii „spíše souhlasím“. Detailnějším studiem odpovědí z dotazníků jsem zjistila, že na otázku, zda je komunikace napříč odděleními na dobré úrovni, 33 % dělníků zvolilo kategorii „nevím“, která v grafu 4.4 v příloze č. 4 není znázorněna. Odpověď v kategorii „nevím“ může souviset s tím, že pro pracovníky nižších pozic je komunikace mezi odděleními méně potřebná než pro pracovníky vyšších pozic, kteří jsou nuceni mnohem více komunikovat s ostatními odděleními.

3.6.3 Analýza interpersonálních vztahů na pracovišti

Analýza interpersonálních vztahů na pracovišti je uvedena v příloze č. 5.

Na žádoucí pracovní výkon mají bezesporu významný vliv osobní vztahy na pracovišti a mohou být i jedním z důvodů stabilizace či odchodu pracovníka ze zaměstnání. Respondenti odpovídali na otázky ohledně vzájemné spolupráce a pomoci v případě potřeby vesměs kladně. Atmosféra na pracovišti, dle odpovědí respondentů, převažuje přátelská, ale nelze pominout i malé zastoupení těch, kteří se přiklonili k výroku, že atmosféra na pracovišti je plná napětí a konfliktů.

Respondenti ve všech čtyřech úsecích hodnotili vztahy ke svým přímým nadřízeným většinou kladně, mohou se v případě nutnosti na svého nadřízeného obrátit, vyjádřit se ke své práci a mohou očekávat spravedlivé jednání.

Ve všech sledovaných úsecích byla zjištěna určitá míra diskriminace a nerespektování zákonů a předpisů. I když situace nebyla závažná, neřešení nebo přehlížení by mohlo časem vést k prohloubení problému.

Velká pozornost by měla směřovat na eliminaci šikany na pracovišti. Celkem 15 % dotazovaných odpovědělo, že se setkali se šikanou, dokonce ve 4 % případů opakovaně.

Šikana se negativně podepisuje nejen na zdraví člověka, ale i na jeho pracovním výkonu, kvalitě a celkové spokojenosti.

3.6.4 Analýza profesního rozvoje a kariérního růstu

Analýza profesního rozvoje a kariérního růstu se nachází v příloze č. 6.

Úseky výroby světelné techniky a výroby chladicích a klimatizačních technik zaujímají nestranný postoj ohledně odpovědi na otázky ve škále charakterizující obecné podmínky profesního rozvoje. Tyto úseky hodnotily, oproti jiným úsekům, podmínky profesního růstu hůře. Úseky vývoje světelné techniky a vývoje chladicích a klimatizačních technik směřovaly své odpovědi do kategorie „spíše souhlasím“ s danými otázkami.

Poměrně vysoké procento (38 %) dotazovaných se v posledních 12 měsících nezúčastnilo žádného školení. Většina zaměstnanců, kteří absolvovali v uplynulých 12 měsících školení, pak tato školení považují za užitečná. Jen 4 % zaměstnanců nepovažuje uskutečněná školení organizovaná zaměstnavatelem za přínosná.

Firemní principy kariérního růstu, dle velkého počtu dotazovaných zaměstnanců (48 %), nejsou považovány za spravedlivé. Jen 17 % dotazovaných těmto principům důvěřuje a 35 % respondentů je nestranných.

3.6.5 Analýza odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců

Analýza odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců je umístěna v příloze č. 7.

K nejdůležitějším motivačním činitelům ve firmě Visteon – Autopal bezesporu řadíme jistotu zaměstnání, jednání s respektem a úctou, platové ohodnocení, dobré mezilidské vztahy a také mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Tyto aspekty práce jsou pro zaměstnance největším motivátorem přispívajícím k žádoucím pracovním výkonům.

Ze zaměstnaneckých výhod v rámci vnějších zdrojů motivace, přikládají zaměstnanci největší důležitost dovolené navíc (nad rámec 4 týdnů), pak závodnímu stravování, příspěvku na stravování a příspěvku na dopravu do zaměstnání. Jako nejméně důležitou výhodu zaměstnanci vnímají benefit školka, jesle, příspěvky na hlídání. Upřednostnění určité výhody

však závisí na individuálních potřebách každého zaměstnance, každá výhoda bude mít ohlas u jiné skupiny zaměstnanců.

Největší zájem, stoprocentní, je o výhodu dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů). Velký zájem zaměstnanců je také o příspěvek na dopravu do zaměstnání, závodní stravování, příspěvek na stravování a penzijní připojištění. Výhoda závodní školka, jesle, příspěvky na hlídání se u zaměstnanců setkala jen se 4 % zájmem. Je nutno ale podotknout, že 26 % dotazovaných ani nevědělo, že podnik tuto výhodu nabízí, proto v případě lepší informovanosti by mohl být zájem o tento benefit podstatně vyšší.

Zaměstnanci všech sledovaných úseků hodnotí systém odměňování v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“, neutrálně, nicméně systém odměňování na základě zjištěných skutečností by měl být více transparentní a spravedlivý.

Kladného hodnocení zajímavosti a užitečnosti práce je dosaženo pouze ve dvou úsecích, a to v úseku výroby světelné techniky a úseku vývoje chladicí a klimatizační techniky. Zbylé dva úseky hodnotí zajímavost a užitečnost práce neutrálně. Vnitřní zdroje motivace patří mezi nejdůležitější předpoklady spokojeného zaměstnance.

Největší rozdíly mezi podnikovou realitou a tím, co zaměstnanci očekávají, jsou zjištěny u aspektů práce, jakými jsou jednání s respektem a úctou, mít vedle práce také dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, možnost vzdělávání a platové ohodnocení.

3.6.6 Analýza vztahu k organizaci

Analýza vztahu k organizaci se nachází v příloze č. 8.

Většina zaměstnanců odpověděla, že by firmu doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Nadpoloviční většina dotázaných si svého zaměstnavatele váží, jsou hrdí, že pro něj mohou pracovat.

Většina zaměstnanců firmy Visteon – Autopal nepřemýšlí o odchodu ze svého zaměstnání. Již z dřívější analýzy vyplynulo, že téměř 73 % zaměstnanců je se svou prací spíše spokojeno. Na druhou stranu, v době celosvětové hospodářské krize a jejím negativním

dopadem na zaměstnanost, si lidé své práce mnohem více váží, jsou rádi, že jsou zaměstnaní a jsou tudíž více spokojenější a loajálnější ke svému zaměstnavateli. Míra fluktuace je v současnosti výrazně ovlivněna nízkou nabídkou nových pracovních míst.

Dle dotazníkového šetření vyplývá, že 85 % zaměstnanců vyvíjí více úsilí v práci přesahující požadavky pracovních povinností, firma by se měla snažit tuto výhodu zachovat a využívat veškerého potenciálu lidí.

Výsledky hodnocení fungování firmy jako celku nejsou velmi příznivé. Většina respondentů, tj. 41 % hodnotila fungování společnosti v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“. Tito lidé nemají zřejmě v důsledku nedostatku informací vyhraněný názor, zda firma jako celek je či není dobře řízena. 35 % respondentů věří, že je firma dobře řízena, 24 % dotazovaných toto tvrzení naopak nesdílí.

3.6.7 Analýza organizace práce

Analýza organizace práce je uvedena v příloze č. 9.

Hodnocení organizace práce je podobné ve všech sledovaných úsecích. Všechny úseky, kromě výroby světelné techniky, která hodnotila organizaci práce v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“, jsou „spíše spokojeny“ s tím, jak si zaměstnanci mohou zorganizovat svou práci, s potřebnými informacemi, vybavením a nástroji pro výkon své práce a dostatkem času pro zvládnutí jasně stanoveného úkolu.

3.7 Závěrečné shrnutí

Jak již bylo zmíněno, spokojenost zaměstnanců je kritériem hodnocení kvality péče o zaměstnance podnikem. Necelé tři čtvrtiny zaměstnanců se vyjádřily, že jsou „spíše spokojeni“ se svou prací. Spokojení zaměstnanci jsou pro společnost přínosem, neboť méně absentují, jsou více produktivní, motivováni k podávání žádoucích pracovních výkonů a loajálnější ke svému zaměstnavateli.

Jak vyplynulo z mnohorozměrné regresní analýzy, firma by se měla zaměřit především na aspekty práce jako je zajímavost práce a možnost povýšení. Tyto faktory mají na celkovou spokojenost zaměstnanců největší vliv.

Dotazníkový průzkum prokázal, že vedení podniku nevyvíjí dostatečné úsilí, aby získalo přehled o názorech a postojích zaměstnanců. Jedná se o alarmujících 42 % respondentů. Právě zpětná vazba může být velmi silným motivačním faktorem přispívajícím k vyšší produktivitě. Zpětná vazba od nadřízeného pomáhá lidem si uvědomit, že práce každého jednotlivce vede k realizaci společného firemního cíle.

Dobré vztahy na pracovišti mají bezesporu významný vliv na žádoucí pracovní výkon. Dle odpovědí respondentů převažuje přátelská atmosféra. Vztahy s přímými nadřízenými jsou také hodnoceny kladně, zaměstnanci se mohou v případě potřeby na svého nadřízeného obrátit. V průzkumu byl také zjištěn 15 % výskyt šikany, z toho dokonce ve 4 % případů opakovaný.

Z hlediska profesního růstu, zaměstnanci z úseku vývoje vidí lepší možnosti odborného růstu než zaměstnanci z výroby. Vysoké procento dotázaných se v posledních 12 měsících nezúčastnilo školení. Tato skutečnost je způsobena tím, že firma značně omezila výdaje do této oblasti. Zaměstnanci, kteří měli příležitost se nějakého školení zúčastnit, pak toto školení hodnotili většinou jako přínosné. Principům kariérního růstu nedůvěřuje 48 % respondentů.

K nejdůležitějším motivačním činitelům ve společnosti Visteon – Autopal patří v první řadě jistota zaměstnání, dále jednání s respektem a úctou, platové ohodnocení, dobré mezilidské vztahy a také mít dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. To jsou aspekty práce, které zaměstnance motivují k dobrým pracovním výkonům, a také k tomu, že si práci váží. Jistota zaměstnání, jako nejdůležitější motivační činitel, zabezpečuje uspokojování potřeb každého zaměstnance, vzbuzuje sociální jistoty. Pokud jde o zaměstnanecké výhody, zaměstnanci přikládají největší důležitost dovolené navíc (nad rámec 4 týdnů), o níž také projevují 100 % zájem. Velkou důležitost přikládají závodnímu stravování, příspěvku na stravování a příspěvku na dopravu do zaměstnání. Nejméně důležitým benefitem, dle respondentů, je možnost umístění dětí v závodní školce. Preference jednotlivých benefitů samozřejmě jsou závislé na individuálních potřebách každého zaměstnance, daná výhoda se

může setkat s ohlasem u jiné skupiny zaměstnanců. Ohledně transparentnosti a spravedlnosti odměňování zaujímají dotazovaní zaměstnanci neutrální postoj. Nadpoloviční většina respondentů nesouhlasí, že je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. Způsob, jakým je stanovena výše odměny, není zaměstnancům zcela jasný.

Kladného hodnocení zajímavosti a užitečnosti práce je dosaženo jen ve dvou úsecích, a to v úseku výroby světelné techniky a úseku vývoje chladicích a klimatizačních technik. Zbylé dva úseky hodnotí zajímavost a užitečnost práce neutrálně. Vnitřně motivovaní lidé jsou produktivnější, ochotnější čelit výzvám, spokojenější s prací a loajálnější ke svému zaměstnavateli.

Největší rozdíly mezi podnikovou realitou a očekáváním zaměstnanců byly zjištěny u aspektů práce, jakými jsou platové ohodnocení a jednání s respektem a úctou. Zaměstnání neumožňuje se věnovat rodině, přátelům a koníčkům v takové míře, v jaké by očekávala asi čtvrtina zaměstnanců. Možnost vzdělávání a rozvoje neodpovídá představám každého třetího zaměstnance a platové ohodnocení každého druhého zaměstnance.

Z průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců vyvíjí své pracovní úsilí nad rámec pracovních povinností, což je pro firmu pozitivní, neboť na vysoce konkurenčním trhu má výhodu podnik, který zaměstnává kvalifikované a především angažované zaměstnance. I když výsledkem analýzy je vysoká angažovanost zaměstnanců, stále existuje prostor pro rozpoznávání nevyužitého potenciálu lidí. Jeho následná přeměna na angažovanost se projeví v růstu pracovního výkonu.

41 % dotázaných zaměstnanců firmy Visteon – Autopal nemá vyhraněný názor, zda je firma jako celek dobře řízena. Neutrální názor na fungování organizace může být, dle mého názoru, způsoben nízkou mírou ztotožnění se s firmou, jejími cíli a přesvědčením, že podnik vedou ti správní lidé. Přesto hodně zaměstnanců považuje firemní cíle za své a věří, že podnik je veden těmi správnými lidmi.

Firma Visteon – Autopal se potýká s velmi nízkou fluktuací, způsobenou špatnou situací na trhu práce. Fluktuace není typická pro dělnické profese, spíše se jedná o pracovníky s vyšším pracovním zařazením.

3.8 SWOT analýza

Na základě výsledků dotazníkového šetření, studia interních dokumentů, firemních časopisů Autopal Revue a konzultacemi s panem Ing. Kolářem a dalšími pracovníky Visteon – Autopalu jsem zhodnotila silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy ve vztahu k lidským zdrojům.

Silné stránky

Visteon – Autopal zaměstnává vysoce kvalifikovaný personál. Právě lidský potenciál je největším bohatstvím podniku, o tom svědčí řada ocenění, například cena Summit Award za vývoj nového konceptu vnitřního výměníku tepla, tzv. koaxiální trubky. Lidé z vývojového centra světelné techniky firmy Visteon – Autopal v Novém Jičíně nesou veškerou odpovědnost za vytváření nových inovačních technologií pro veškeré globální trhy.

Další výhoda firmy Visteon – Autopal tkví v tom, že soustřeďuje výzkum a vývoj, konstrukci výrobků, výrobu prototypů, testování, výrobu nástrojů a náradí i samotnou výrobu na jednom místě, což umožňuje efektivnější komunikaci a schopnost rychleji reagovat na měnící se požadavky zákazníků.

Společnost Visteon – Autopal spolupracuje s vysokými školami. Pracovníci Visteon - Autopalu mohou díky této spolupráci využívat různých laboratoří a specializovaných pracovišť. Spolupráce vede k vývoji například testovacích aplikací pro crash testy předních světil automobilů.

Za silnou stránku lze považovat, dle výsledků dotazníkového šetření, přátelskou atmosféru, která nepochybně přispívá k žádoucím pracovním výkonům a může být jedním z důvodů stabilizace zaměstnanců ve firmě.

Slabé stránky

Z důvodu celosvětové hospodářské krize musela firma přistoupit k redukci výroby a k propouštění, především v dělnických profesích. Značná redukce prostředků na vzdělávání pracovníků v rámci úsporných opatření byla nevyhnutelná.

Slabou stránkou firmy je zpětná vazba, tedy projevení zájmu nadřízených o názory zaměstnanců, která není z pohledu respondentů celkově na takové úrovni, jakou by očekávali. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 42 % dotázaných nesouhlasí s tím, že firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.

K dalším slabinám podniku, dle dotazníkového průzkumu, lze zařadit vysokou nedůvěru (48 %) ve firemní principy kariérního růstu, které nejsou respondenty považovány za spravedlivé.

Příležitosti

Firma spolupracuje s talentovanými studenty vysokých škol již v průběhu studia na společných projektech. Později těmto studentům může být nabídnuta možnost zaměstnání a firma může získat nové odborníky. Další příležitost vyplývající ze spolupráce s VŠ je, že pracovníci VŠ mohou svým nezaujatým přístupem velmi často přispět k vyřešení technického problému.

Výjimečné schopnosti vývojových týmů vyvinout inovační technologie dávají příležitost ke vzniku atraktivních produktů, které mohou vzbudit velký zájem u výrobců automobilů a zajistit tak i nadále práci výrobním úsekům a udržet či dokonce zvýšit zaměstnanost.

Ohrožení

Hrozbou je silná závislost výroby podniku na odběrech výrobců automobilů. Přetrvávající hospodářská krize, která i nadále bude nutit výrobce automobilů a tudíž i jejich subdodavatele k omezování výroby, může vést k propouštění.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly, vysoká fluktuace a absentérství zaměstnanců, nízká pracovní morálka a s ní spojené ztráty s nedostatečnou kvalitou práce mohou způsobit firmě velké problémy.

Další ohrožení představuje ztráta klíčových odběratelů jako je Ford, Škoda, Kia /
Hyiunday, Jaguár a Mercedes.

4. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření a provedené SWOT analýzy jsem navrhla vedení podniku Visteon – Autopal doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace motivace zaměstnanců.

Doporučuji provádět průzkum zájmu o zaměstnanecké výhody

Firma v současné době neprovádí žádné průzkumy zaměřené na zjišťování povědomí o zaměstnaneckých benefitech.

Doporučuji, aby firma pravidelně prováděla min. v dvouletých cyklech průzkum mezi zaměstnanci s cílem zjistit, zda mají zaměstnanci povědomí o stávajících benefitech, o které nové zaměstnanecké výhody, popř. rozšíření stávajících výhod, jeví zájem a jaké služby by nejvíce ocenili. Společnost tak může vytvořit nejvhodnější strukturu firemních benefitů pro potřeby svých zaměstnanců. Pro vyšší motivaci je vhodné vytvořit ucelené portfolio výhod. Firma může profitovat z daňové výhodnosti benefitů.

Doporučuji odborné stáže vysokoškolským studentům technického zaměření přímo v provozu

Firma spolupracuje s VŠ na společných projektech, ale jen na akademické půdě, proto doporučuji zavést odborné stáže pro studenty přímo uvnitř podniku, kde by pracovali na řešení určitých problémů ve výrobním procesu. Podnik by mohl získat nestranný pohled ze strany studentů na příčiny a možnosti řešení daného problému. Tyto projekty by byly časově ohraničené a založené na dohodě o provedení práce.

Doporučuji spolupráci finančního oddělení se studenty katedry aplikované informatiky nebo katedry systémového inženýrství.

Jedná se o dílčí doporučení, které vychází z konzultací s pracovníci finančního oddělení, které se potýká s potížemi při zpracovávání velkého množství dat. Pro odstranění problému je nutno zavést nový systém, postup, který by některé dosud manuálně prováděné kroky automatizoval a zjednodušil a výrazně tak snížil časovou náročnost celého procesu

zpracování dat, následné analýzy a tvorby výstupních reportů. Nezbytná je analýza stávajícího postupu. Proto doporučuji spolupráci finančního oddělení se studenty katedry aplikované informatiky nebo katedry systémového inženýrství.

Doporučuji zavést e-learningové kurzy

Z důvodů celosvětové hospodářské krize musela firma přistoupit k značné redukci výdajů na vzdělávání zaměstnanců. I přesto bych firmě doporučila využití možností výpočetní techniky a zavést e-learningové kurzy například cizích jazyků přizpůsobené požadavkům jednotlivých oddělení (obchodní angličtina, finanční nebo technická angličtina). Doporučení se nebude týkat všech pracovníků, ale pouze těch, kteří mají přístup k prostředkům výpočetní techniky.

E-learningové kurzy mají nespornou výhodu v tom, že se zaměstnanec může věnovat výuce v době, kdy mu to vyhovuje nejvíce. Kurzy zohledňují individuální tempo studia dle dispozice studujícího. V neposlední řadě umožňují redukci nákladů na dopravu studujících za kurzem či školením, tisk materiálů pro studium, náklady na učebny a výuku samotnou atd.

Tvorbu těchto kurzů bych doporučila zajistit v rámci spolupráce s VŠ.

Doporučuji zavést tzv. Kroužky kvality

V rámci zvyšování kvality a zlepšování výrobních procesů bych firmě doporučila, vedle již uplatňované metody Kaizen, také zavést metodu tzv. Kroužků kvality, které by řešily složitější problémy. Členství v kroužku by bylo podmíněno přijímáním pracovníků s velmi dobrými pracovními výsledky, kteří by řešili problémy ve výrobě a navrhovali managementu nápravná opatření. Tato metoda by pracovníky motivovala k podávání vysokých pracovních výkonů, vedla by k jejich osobnímu rozvoji a seberealizaci.

Doporučuji zpřehlednit systém odměňování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mnozí zaměstnanci nepovažují odměňování vázáno na pracovní výkon, uvedli také, že systém odměňování není přehledný a spravedlivý.

V závislosti na odměňování doporučuji tedy lépe monitorovat pracovní výkonnost jednotlivých zaměstnanců / pracovních skupin.

Doporučuji pravidelně zjišťovat názory a postoje zaměstnanců

Z analýzy vyplývá, že zpětná vazba mezi nadřízenými a zaměstnanci není dostačující, z pohledu zaměstnanců nadřízení neznají jejich názory a postoje. Časově nenáročné jsou jednoduché dotazníky zaměřené na zjištění názorů a postojů zaměstnanců (pracovní prostředí, pomůcky, vztahy mezi spolupracovníky, zaměstnanci a vedením atd.)

Doporučuji klást důraz na aspekty práce, především na jednání s respektem a úctou, mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky

Zaměstnanci zmíněné aspekty považují za velmi důležité. Omezení přesčasových hodin. Lze častěji kompenzovat studenty v rámci získání praxe (velmi výhodná situace pro podnik, nízké finanční náklady, vychovává si vlastní zaměstnance), zaměstnanci agenturních firem nebo brigádníky.

5. Závěr

Jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků je motivovat zaměstnance k větší pracovní angažovanosti a spolupráci. Dobře motivovat neznamena jen zajistit dostatek informací nezbytných pro výkon práce, ale rovněž vzbudit u zaměstnanců zájem a nadšení, naslouchat jejich přáním a potřebám, pečovat o jejich rozvoj a dát najevo, že si firma váží jejich práce. Bez motivovaných zaměstnanců nemůže firma dosahovat vytyčených cílů a být úspěšná.

Diplomová práce na téma „Zhodnocení motivace zaměstnanců“ byla zpracovávána ve firmě Visteon – Autopal, s.r.o. v Novém Jičíně, jejíž předmětem činnosti je vývoj a výroba světelné a klimatizační techniky pro automobilový průmysl.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo vymezit základní pojmy vztahující se k problematice motivace. V praktické části pomocí dotazníku a metodiky Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí zjistit současný stav motivace, postojů a názorů zaměstnanců včetně aspektů práce, které mají významný vliv na jejich spokojenost s prací. Prostřednictvím SWOT analýzy zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy Visteon – Autopal, s.r.o. ve vztahu k lidským zdrojům. Na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení vedení společnosti, která by mohla pomoci ke zlepšení motivace zaměstnanců.

Nízká návratnost dotazníků a nemožnost uplatnění metody rozhovoru v podniku má za následek nižší vypovídací schopnost o současném stavu motivace zaměstnanců v podniku. I přesto věřím, že tato práce přispěje ke zlepšení motivace pracovníků ve firmě Visteon – Autopal, s.r.o.

Seznam použité literatury

a) Knihy:

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek; J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.
5. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. d'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Mzdy 2009*. Praha: ASPI, 2009. 753 s. ISBN 978-80-7357-427-7.
8. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

13. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
14. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
15. NOVOTNÝ, R.. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
16. NOVOTNÝ, R.; KOHOUTEK, Z. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. vyd. Ostrava: Mirago, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X.
17. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
18. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
19. PROCHOVNÍK, Š. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1991. 98 s. ISBN 80-7078-094-0.
20. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
21. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
22. STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th. ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 766 s. ISBN 0-07-114730-6.
23. SVOBODOVÁ, H.; MYNÁŘOVÁ, L.; KAČER, R. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1994. 52 s. ISBN 80-7078-226-9.

b) Internetové zdroje:

24. www.visteon.com
25. www.visteon.erecruit.cz
26. www.wisegeek.com
27. www.sagit.cz

c) Ostatní zdroje:

28. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění
29. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.
30. Interní materiály společnosti Visteon – Autopal, s.r.o.
31. Výroční zpráva firmy Visteon – Autopal, s.r.o., 2009
32. Kolektivní smlouva (mzdová část), 2009
33. Kolektivní smlouva (všeobecná část), 2008

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Analýza spokojenosti s prací

Příloha č. 4 – Analýza komunikace

Příloha č. 5 – Analýza interpersonálních vztahů na pracovišti

Příloha č. 6 – Analýza profesního rozvoje a kariérního růstu

Příloha č. 7 – Analýza odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců

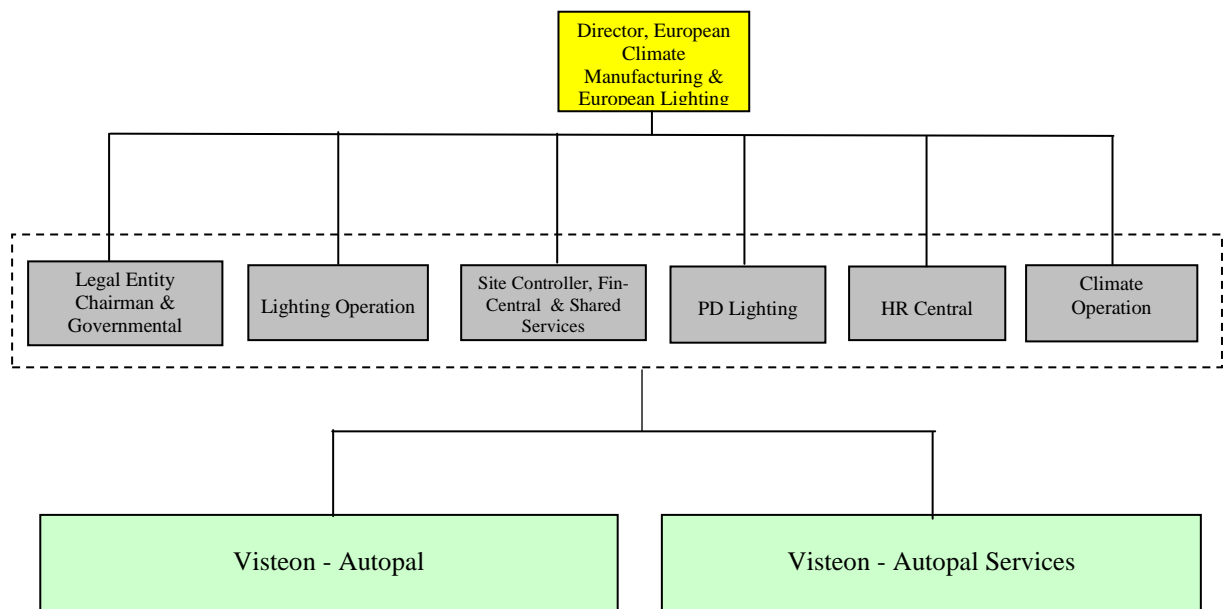
Příloha č. 8 – Analýza vztahu k organizaci

Příloha č. 9 – Analýza organizace práce

Příloha č. 10 – Mnohorozměrná regresní analýza

Příloha č. 11 – Korelační matice

Příloha č. 1 - Organizační struktura



DOTAZNÍK

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který bude podkladem pro zpracování diplomové práce na téma Zhodnocení motivace zaměstnanců. Vámi vyplněné údaje v dotazníku budou analyzovány a na základě výsledků analýz budou navrženy možnosti, které by mohly vést ke zlepšení motivace k práci.

Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil(a) vyplněním tohoto dotazníku.

Lenka Blechová, studentka 5. ročníku Ekf, VŠB-TUO

VZOR VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

A nyní prosím, odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

	souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně \ nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	1	2	3	4	5	9

1. Jste:

Muž	1
Žena	2

2. Kolik je Vám let?**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Základní	1
Vyučen(a), střední bez maturity	2
Maturita	3
Vysokoškolské	4

4. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Vyberte jen jednu možnost

Rozhodně spokojen(a)	1
Spíše spokojen(a)	2
Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	3
Spíše nespokojen(a)	4
Rozhodně nespokojen(a)	5

5. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně	Spíše spokojen(a)	Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)	Nevím, netýká se
a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5	9
b) Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5	9
c) Délka pracovní doby	1	2	3	4	5	9
d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5	9
e) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
f) Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
g) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
h) Stejně možnosti pro muže a ženy	1	2	3	4	5	9
i) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
j) Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5	9
k) Zajímavost práce	1	2	3	4	5	9
l) Informování o hospodaření podniku	1	2	3	4	5	9
m) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5	9

! POZOR: ZMĚNA SYSTÉMU VYPLŇOVÁNÍ OTÁZKY !

6. Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

Označte na uvedené stupnici, který z výroků A nebo B je Vám bližší?

Výrok A

→ Výrok B

Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést.

Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Mám rád, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám.
---------------	------------	------------	---------------	---

7. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	1	2	3	4	5	9
b) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5	9
c) Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5	9
d) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5	9
e) Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5	9
f) Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení	1	2	3	4	5	9

8. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Charakter práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5	9
b) Jednání s respektem, úctou	1	2	3	4	5	9
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5	9
d) Kariérní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5	9
e) Možnosti povýšení	1	2	3	4	5	9
f) Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
g) Možnosti vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
h) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
i) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
j) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
k) Užitečnost práce	1	2	3	4	5	9
l) Odborný růst	1	2	3	4	5	9

9. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

Označte, který z výroků A nebo B je vám bližší?

Výrok A					Výrok B
Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné

Organizace práce

10. Jak je Vaše práce organizována?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	1	2	3	4	5	9
b) Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	1	2	3	4	5	9
c) Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9

Ocenění práce

11. A nyní prosím odpovězte, jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	1	2	3	4	5	9
c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	1	2	3	4	5	9

12. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?*Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	1	2	3	4	5	9

13. Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A Vy osobně využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je poskytovala?

V tabulce označte, zda příslušné výhody firma: (1) poskytuje a Vy je využíváte, (2) firma poskytuje, ale Vy výhody nevyužíváte, (3) firma výhody neposkytuje, ale Vy byste je chtěl(a), (4) firma výhody neposkytuje. Pokud nevíte vyznačte kód 9.

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyužívám	Neposkytuje, ale chtěl(a) bych	Neposkytuje a ani bych neměl(a) o výhodu velký zájem	Nevím
a) Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	9
d) Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	9
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	9

14. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)?

Pokud nejsou uvedené výhody zaměstnavatelem poskytovány, uveďte, jak moc by pro Vás bylo důležité mít uvedenou výhodu k dispozici. Důležitost ohodnoťte na škále 1 až 5, pokud nevíte vyznačte kód 9.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	1	2	3	4	5	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	5	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9
d) Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	5	9
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	5	9

Komunikace, informace a vztahy na pracovišti**Vztah nadřízený a podřízený****15. Nyní několik otázek o Vašem nadřízeném, uveďte, prosím, nakolik souhlasíte nebo nesouhlasíte s každou z nich.***Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	1	2	3	4	5	9
b) Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	1	2	3	4	5	9
c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	1	2	3	4	5	9
d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	1	2	3	4	5	9

16. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se
a) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	1	2	3	4	5	9
b) Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny	1	2	3	4	5	9
c) Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	1	2	3	4	5	9
d) Můj přímý nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	1	2	3	4	5	9
e) Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	1	2	3	4	5	9
f) Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	1	2	3	4	5	9
g) Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	1	2	3	4	5	9

Informovanost

17. Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně	Nevím, netýká se mě to
a) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5	9
b) V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji, včas a v požadované kvalitě	1	2	3	4	5	9
c) Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	1	2	3	4	5	9

Mezilidské vztahy

18. A co Vaši spolupracovníci, jaké máte vzájemné vztahy?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě to
a) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	1	2	3	4	5	9
b) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	1	2	3	4	5	9
c) Moji spolupracovníci dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	1	2	3	4	5	9
d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl(a), že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci	1	2	3	4	5	9

19. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Výrok A

Převažuje přátelská atmosféra

Rozhodně	Spíše	Tak napůl	Spíše	Rozhodně
A	A	A a B	R	R

Výrok B

Atmosféra je plná napětí a konfliktů

20. Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o vás nebo vaše kolegy?

Vyberte jen jednu možnost

Nikdy	1
Pouze jednou	2
Opakovaně, vícekrát	3

Vztah k zaměstnavateli

21. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě to
a) Doporučil(a) bych naši firmu/organizaci jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5	9
b) Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu/organizaci	1	2	3	4	5	9

Pracovní podmínky

22. Nyní více o charakteru Vaší práce. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě to
a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	1	2	3	4	5	9
b) V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	1	2	3	4	5	9
c) Mám možnost ovlivnit rozložení svých pracovní doby (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci)	1	2	3	4	5	9
d) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům	1	2	3	4	5	9
e) Moje práce je jednotvárná, monotónní	1	2	3	4	5	9
f) Moje práce je vyčerpávající	1	2	3	4	5	9
g) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů	1	2	3	4	5	9
h) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí	1	2	3	4	5	9
i) Moje práce je často přerušována nepředvídanými úkoly	1	2	3	4	5	9
j) Moje práce je fyzicky náročná	1	2	3	4	5	9
k) Moje práce je psychicky náročná	1	2	3	4	5	9
l) Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny	1	2	3	4	5	9
m) Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných polohách	1	2	3	4	5	9

Naše firma
Hodnocení zaměstnavatele

23. Nyní několik otázek týkajících se Vašeho zaměstnavatele. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zvolte příslušnou odpověď v každém řádku.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě to
a) Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ	1	2	3	4	5	9
b) Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	1	2	3	4	5	9
c) Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena.	1	2	3	4	5	9
d) Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	1	2	3	4	5	9
e) Naše firma/organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců	1	2	3	4	5	9
f) Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě/organizaci je na dobré úrovni	1	2	3	4	5	9

24. Absolvoval/a jste se v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

Ano	1
Ne	2
Nevím	9

25. Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ANO, byla, celkově vzato, pro Vás tato školení užitečná?

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4

Nyní dovolte, abych se Vás dotázala na Vaše představy a záměry týkající se Vašeho zaměstnání

26. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?

Vyberte jen jednu možnost

Určitě ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Určitě ne	4
Nevím	9

27. Jaké je Vaše je vaše současné pracovní zařazení:

Vyznačte pouze jednu odpověď

Dělník nekvalifikovaný	1
Dělník kvalifikovaný	2
Mistr, předák	3
Řadový pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)	4
Vedoucí pracovník v administrativě (obchod, marketing, personalistika, účtárna)	5
Technik (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)	6
Vedoucí technický pracovník (výzkum, vývoj, kontrola kvality, výpočetní technika)	7
Vedoucí pracovník jinde nezařazený	8

28. Kolik let pracujete ve Vaší firmě?

Pokud pracujete ve firmě méně než 1 rok, zapište do rámečku rok.

Zaokrouhlete na celé roky

29. Do jaké kategorie spadá Váš průměrný měsíční příjem?

Vyberte jen jednu možnost

Méně než 5 000 Kč	1
5 001 - 10 000 Kč	2
10 001 - 15 000 Kč	3
15 001 - 20 000 Kč	4
20 001 - 25 000 Kč	5
25 001 - 30 000 Kč	6
30 001 - 40 000 Kč	7
Více než 40 000 Kč	8

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.

Příloha č. 3 – Analýza spokojenosti s prací

Následující analýzy obecně vypovídají o kvalitě pracovního života zaměstnanců.

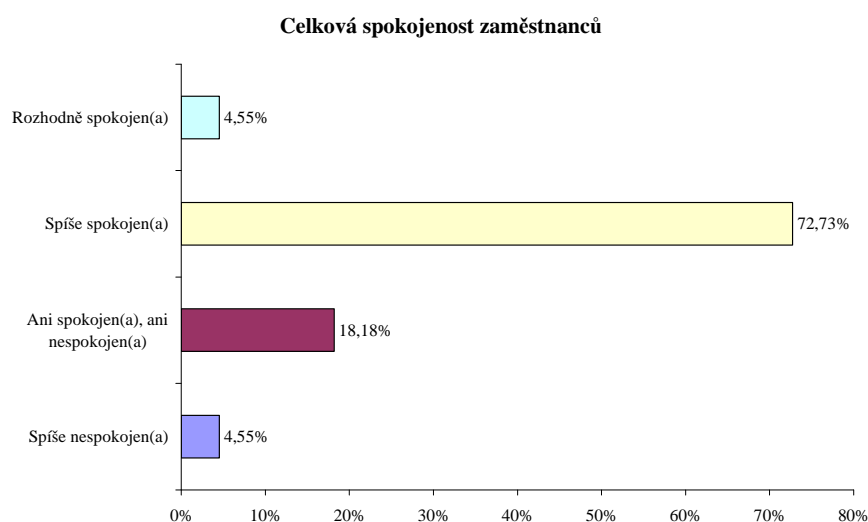
Celková spokojenost s prací

Následující analýzy vycházejí z otázky č. 1 „Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?“ Zahrnuty pouze s platné odpovědi bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Analýza celkové spokojenosti s prací zobrazuje míru celkové spokojenosti zaměstnanců z úseků vývoje a výroby světelné, chladicí a klimatizační techniky.

Analýza celkové spokojenosti zaměstnanců za všechny výše zmíněné úseky je znázorněna v grafu 3.1, v němž není vyobrazena proměnná „rozhodně nespokojen(a)“, neboť žádný z respondentů tuto možnost neuvedl.

Graf 3.1 - Celková spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu celkové spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že jsou zaměstnanci převážně „spíše spokojeni“ se svou prací, což je pro podnik velkým přínosem, neboť spokojení pracovníci bývají zpravidla méně absentní, jsou více produktivní a loajální k firmě.

Aspekty práce, které mají největší vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců

Složitějších statistické analýzy prokazují, na jaké aspekty práce v rámci péče o lidské zdroje by se měla firma více soustředit. Analýza byla provedena ve statistickém programu SPSS 17. Pomocí mnohorozměrné regresní analýzy (viz příloha č. 10) byly definovány aspekty práce, které mají největší vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců, tudíž na jejich produktivitu, fluktuaci i loajalitu k zaměstnavateli.

Závislou proměnnou jsou odpovědi na otázku č. 1 „Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?“ Nezávislými proměnnými jsou jednotlivé položky uvedené v otázce č. 2 „Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?“ Jmenovitě se jedná o pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk); pracovní zátěž; délka pracovní doby; organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky); platové ohodnocení; možnost povýšení; jistota zaměstnání; stejné možnosti pro muže a ženy; zaměstnanecké výhody; vztahy s přímým nadřízeným; zajímavost práce; informování o hospodaření podniku.

Výstup mnohorozměrné regresní analýzy je uveden v příloze č. 10.

Z mnohorozměrné regresní analýzy vyplývá, že pro celkovou spokojenost mají tyto dva aspekty největší význam:

- *zajímavost práce a*
- *možnost povýšení.*

Ostatní aspekty práce nemají, dle výsledků této analýzy, na celkovou spokojenost zaměstnanců s prací významný vliv.

Korelační maticí (viz příloha č. 11) bylo potvrzeno, že skutečně zajímavost práce a možnost povýšení mají výrazný vliv na celkovou spokojenost s prací. Byla tedy zkoumána závislost vstupních proměnných na výstupní proměnnou. Při zkoumání souvislostí vstupních

proměnných mezi sebou, vnímají zaměstnanci z hlediska významnosti podobně následující vstupní proměnné:

- možnost povýšení a možnost dalšího vzdělávání,
- zaměstnanecké výhody a možnost dalšího vzdělávání,
- vztahy s přímým nadřízeným a informování o hospodaření podniku,
- pracovní zátěž (množství práce) a jistota zaměstnání,
- jistota zaměstnání a možnost povýšení,
- délka pracovní doby a organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky),
- možnosti dalšího vzdělávání a pracovní zátěž (množství práce).

Následující analýzy se věnují informovanosti ze strany vedení obecně a systému komunikace, informovanosti zaměstnanců o obrazu budoucnosti firmy, existenci zpětné vazby mezi vedením a zaměstnanci a úrovni komunikace napříč odděleními.

Příloha č. 4 - Analýza komunikace

Informovanost ze strany vedení a komunikační systém

Analýza má za úkol podat informaci o tom, jak zaměstnanci hodnotí fungování vnitřní komunikace v podniku a zda mají zaměstnanci dostatek informací ze strany vedení.

Analýza vyžaduje sestavení škály seskupující otázky uvedené v tabulce níže:

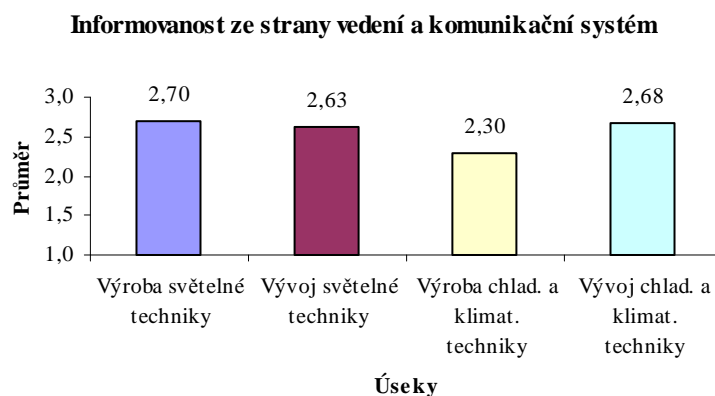
Tab. 4.1 - Škála informovanosti ze strany vedení

2l	Informování o hospodaření podniku
14a	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce
14b	V podniku funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace, které potřebuji včas a v požadované kvalitě
14c	Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Výpočet průměrného skóre za jednotlivé sledované úseky a jejich následné vyobrazení v grafu 4.1 byl proveden pouze na základě platných odpovědí bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 4.1 - Informovanost ze strany vedení a komunikační systém



Zdroj: Vlastní zpracování

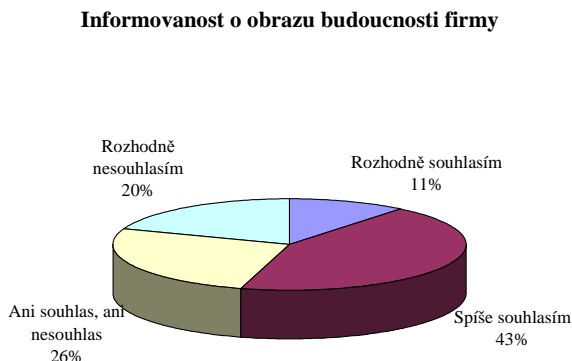
Čím vyšší hodnoty úsek dosahuje, tím hůře zaměstnanci daného úseku hodnotí komunikační systém. Pouze úsek výroby chladicí a klimatizační techniky hodnotí informovanost ze strany vedení a komunikační systém v podniku lépe oproti zbývajícím úsekům, které hodnotí úroveň komunikačního systému neutrálně, tedy v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“.

Informovanost zaměstnanců o obrazu budoucnosti firmy

Tato analýza vychází z položky c) „Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout“, obsažené v otázce č. 14 „Jak jste informován(a) o svých úkolech a záležitostech, které se Vás týkají a o dění ve firmě vůbec?“

Analýza je provedena pouze z platných odpovědí, hodnoty „neví“ a „neodpověděl“ nemají výpovědní hodnotu, proto nebyly do analýzy zahrnuty. Následující graf 4.2 znázorňuje, zda zaměstnanci vědí, kam firma směřuje.

Graf 4.2 - Informovanost zaměstnanců o obrazu budoucnosti firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

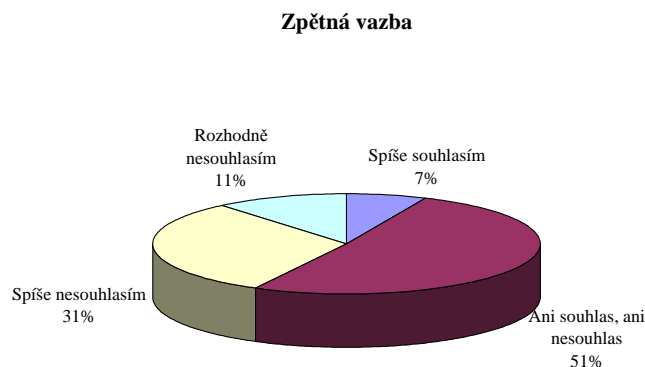
54 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout. 20 % dotazovaných rozhodně nesouhlasí s tvrzením, že jsou dobře seznámeni s budoucím obrazem podniku a 26 % zaměstnanců zaujímá neutrální názor.

Zpětná vazba mezi vedením a zaměstnanci

Analýza se opírá o otázku č. 18 e) „Naše firma vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců“. Zaměstnanci měli zatrhnout příslušnou kategorii odrážející nejlépe jejich názor.

Z analýzy zpětné vazby byly vyloučeny odpovědi typu „neví“, „neodpověděl“, neboť nemají výpovědní hodnotu. Graf 4.3 vystihuje skutečnost, zda firma vynakládá dostatek úsilí pro získání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich názorů a postojů.

Graf 4.3 - Zpětná vazba mezi vedením a zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

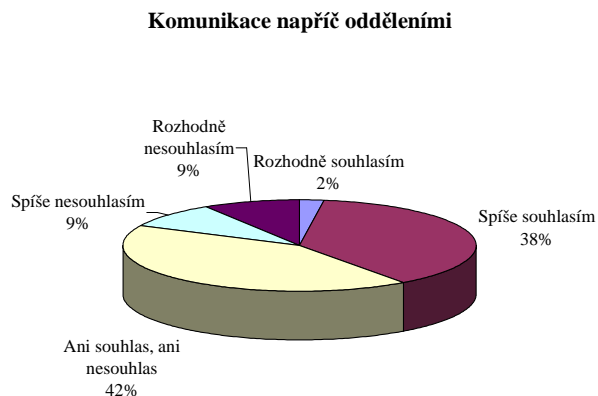
51 % dotázaných nemá vyhraněný názor na to, zda firma vydává dostatečné úsilí pro získání přehledu o názorech a postojích zaměstnanců. 42 % respondentů se vyjádřilo negativně ke zpětné vazbě mezi vedením a zaměstnanci. Pouhých 7 % „spíše souhlasí“ s tím, že firma vynakládá pro získání zpětné vazby dostatečné úsilí.

Komunikace napříč odděleními

V rámci této analýzy je zkoumána úroveň komunikace mezi jednotlivými útvary. Analýza vychází z otázky č. 18 f) „Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě je na dobré úrovni“. Zaměstnanci měli označit kategorii, která nejlépe vystihuje jejich mínění.

Je počítáno s platnými odpověďmi bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“. Graf 4.4 vyjadřuje úroveň komunikace mezi odděleními hodnocenou zaměstnanci.

Graf 4.4 - Komunikace napříč odděleními



Zdroj: Vlastní zpracování

42 % dotazovaných zaujímá neutrální postoj ohledně spolupráce mezi odděleními. 40 % zaměstnanců kladně hodnotí úroveň komunikace napříč odděleními. Pouze 18 % respondentů sdílí negativní hodnocení.

Příloha č. 5 - Analýza interpersonálních vztahů na pracovišti

Následující analýzy se věnují formálním vztahům mezi spolupracovníky, neformálním vztahům, vztahům k nadřízeným a diskriminaci na pracovišti.

Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky

Interpersonálních vztahy mezi spolupracovníky zkoumá otázka č. 15 „A co Vaši spolupracovníci, jaké máte vzájemné vztahy?“ Pro zjištění toho, jaká je atmosféra mezi spolupracovníky, je nezbytná konstrukce škály, která je složena z těchto otázek:

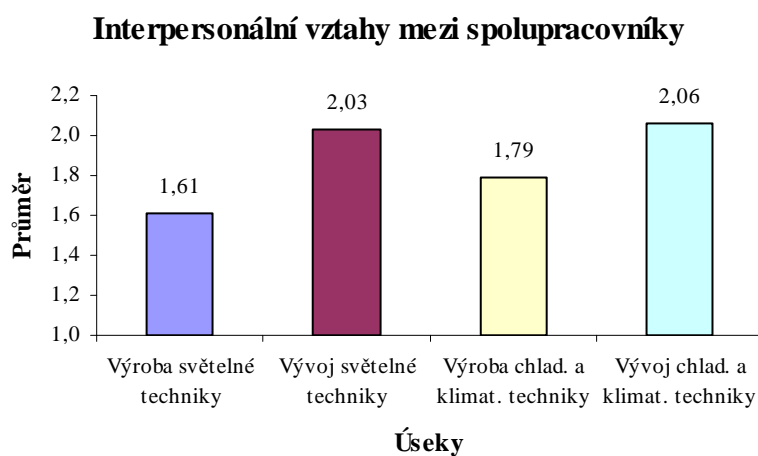
Tab. 5.1 - Škála interpersonálních vztahů mezi spolupracovníky

15a	Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci
15b	Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci
15c	Mojí kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Na základě vypočteného průměrného skóre byl vytvořen graf 5.1, který znázorňuje interpersonální vztahy mezi spolupracovníky ve čtyřech úsecích podniku. Výpočet průměrného skóre proběhl bez hodnot „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 5.1 - Interpersonální vztahy mezi spolupracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování

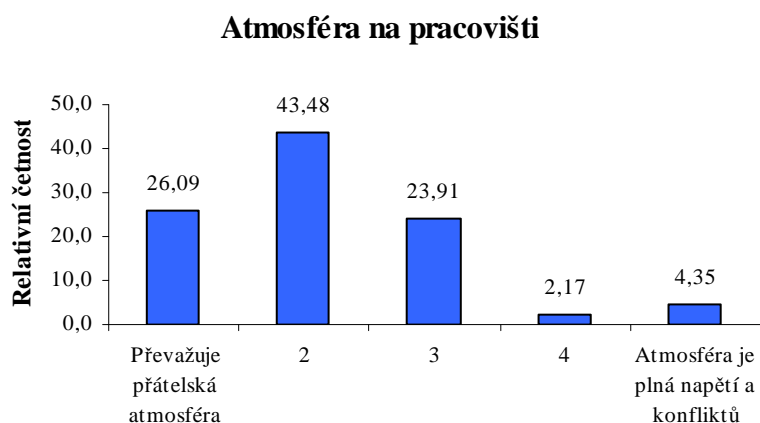
V grafu č. 5.1 jsou malé rozdíly v interpersonálních vztazích mezi spolupracovníky v jednotlivých úsecích. Vyšší hodnota značí horší vztahy mezi spolupracovníky. Zaměstnanci odpovídali na otázky, týkající se vzájemné pomoci při práci, výměně potřebných informací a vzájemné spolupráci, zahrnutím kategorie „spíše souhlasím“, avšak existují jisté rozdíly mezi spolupracovníky ve výrobě a vývoji. Ve výrobě panují užší interpersonální vztahy.

Atmosféra na pracovišti / neformální vztahy

Tato analýza vychází z otázky č. 16 „Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?“ Respondenti měli zatrhnout, který z výroků na pětibodové stupnici je jim nejbližší, zda převažuje přátelská atmosféra na pracovišti nebo atmosféra plná napětí a konfliktů.

Opět byly zahrnuty pouze platné odpovědi bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“. Graf 5.2 vystihuje názory, k jakým ze dvou zcela protikladným výroků popisujícím neformální vztahy na pracovišti se zaměstnanci přiklánějí.

Graf 5.2– Atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5.2 je patrna převaha výroku „spíše převažuje přátelská atmosféra“, následovaná výrokem „rozhodně převažuje přátelská atmosféra“. Výrok „tak napůl“ je třetím, nejčastějším hodnocením atmosféry na pracovišti. Výskyt záporného hodnocení je nízký.

Vztahy s přímým nadřízeným

Analýza vztahu s přímým nadřízeným se opírá o škálu tvořící soubor otázek, na první položku uvedenou ve škále, měli respondenti označit hodnotu v kategorii, která je jim nejbližší. Na ostatní otázky respondenti uváděli, nakolik s každou z nich souhlasí či nesouhlasí. Škála sestává z následujících položek:

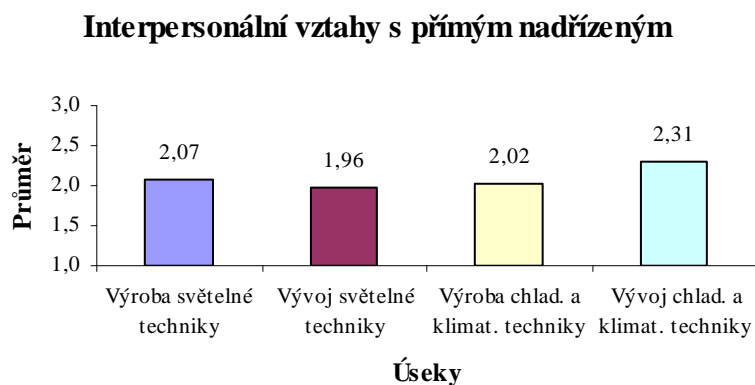
Tab. 5.2 - Škála vztahy s přímým nadřízeným

2j	Vztahy s přímým nadřízeným
12a	V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit
12b	Většina lidí v našem oddělení má přímým nadřízeným přátelské vztahy
12c	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit
12d	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě
13b	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Graf 5.3 mapuje vztahy přímého nadřízeného se svými podřízenými. Jsou akceptovány pouze platné odpovědi bez hodnoty „nevím“ a „neodpověděl“.

Graf 5.3 - Interpersonální vztahy s přímým nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Čím vyšší je hodnota uvedená v grafu, tím hůře zaměstnanci hodnotí vztahy se svým přímým nadřízeným. Zaměstnanci ve všech úsecích hodnotí otázku ve výše uvedené škále v kategorii „spíše souhlasím“.

Diskriminace na pracovišti obecně

Zkonstruovaná škála zjišťuje diskriminaci obecně, neboť může nabývat mnoho podob a týkat se různých skupin pracovníků.

Škála sestává z těchto položek:

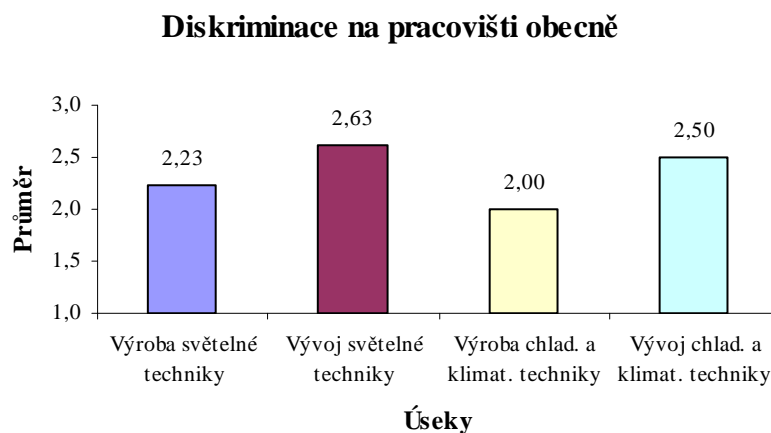
Tab. 5.3 - Škála diskriminace na pracovišti

18a	Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ
18b	Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Graf 5.3 poukazuje na možný výskyt diskriminace v úsecích výroby a vývoje světelné techniky, výroby a vývoje chladicí a klimatizační techniky. Opět je analýza prováděna na základě platných odpovědí bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 5.3 - Diskriminace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Čím vyšší hodnoty je v grafu dosaženo, tím hůře pracovníci hodnotí diskriminaci a dodržování zákonů a předpisů. Největší hodnoty je dosaženo v úseku vývoje světelné techniky, kde zaměstnanci směřovali své odpovědi do kategorie „ani souhlas, ani nesouhlas“. V ostatních úsecích respondenti „spíše souhlasí“, že firma jedná se svými zaměstnanci

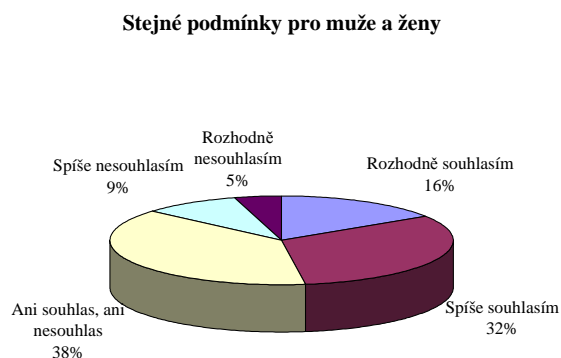
s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ a že jsou ve firmě dodržovány zákony a předpisy, které se vztahují k zaměstnancům.

Stejné podmínky pro muže a ženy

Tato analýza se opírá o položku h) „Stejné možnosti pro muže a ženy“ obsaženou v otázce č. 2 „Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce? Je počítáno s platnými odpověďmi bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 5.4 znázorňuje, zda, dle zaměstnanců, podnik vytváří rovné podmínky pro muže a ženy.

Graf 5.4- Stejné podmínky pro muže a ženy



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší procento zaujímá neutrální odpověď, respondenti zaměřili své odpovědi do kategorie „ani souhlas, ani nesouhlas“, další významnou odpovědí je „spíše souhlasím“.

Šikana na pracovišti (mobbing)

V této analýze se vychází z otázky č. 17 „Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo Vaše kolegy?“ Z výzkumu byly vyřazeny odpovědi typu „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 5.5 vystihuje, zda se respondenti setkali se šikanou, popř. zda k ní docházelo opakovaně.

Graf 5.5 – Šikana na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5.5 je patrný 15 % výskyt šikany na pracovišti, z toho ve 4 % případů se jednalo o opakovanou šikanu.

Příloha č. 6 - Analýza profesního rozvoje a kariérního růstu

V rámci této analýzy je zkoumáno, zda podnik vytváří vhodné podmínky pro zvyšování kvalifikace a dovednosti zaměstnanců. Předmětem analýz je také zjistit, zda pořádaná školení jsou zaměstnanci hodnocena jako přínosná a zda jsou v podniku povyšováni ti, kteří si to zaslouží.

Hodnocení podmínek profesního růstu

V této analýze je nutná konstrukce škály, která se sestává z následujících otázek:

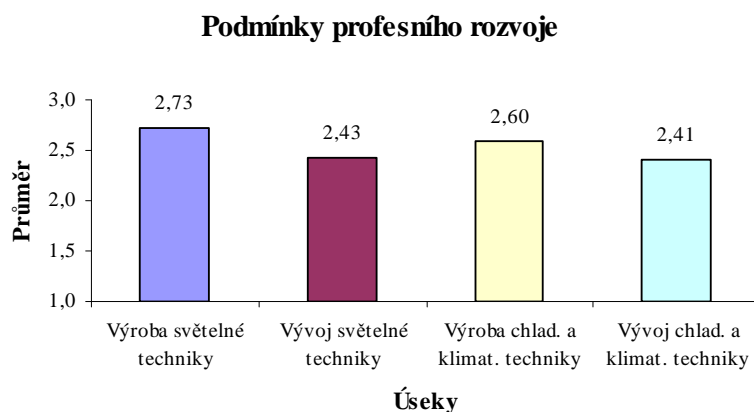
Tab. 6.1 - Škála podmínek profesního růstu

18d	Naše firma mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání
13f	Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst
13g	Pokud jde o možnost školení v naší firmě, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí
5a	Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností
5b	Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Na základě vypočteného průměru za každého respondenta z výše uvedených otázek zahrnutých ve škále se vypočítá průměrné skóre za sledované úseky, které jsou podkladem pro vytvoření grafu. Graf 6.1 zobrazuje, nakolik podnik, dle názoru respondentů, vytváří podmínky profesního růstu. Analýza byla provedena jen na základě platných odpovědí bez hodnot „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 6.1 – Podmínky profesního rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

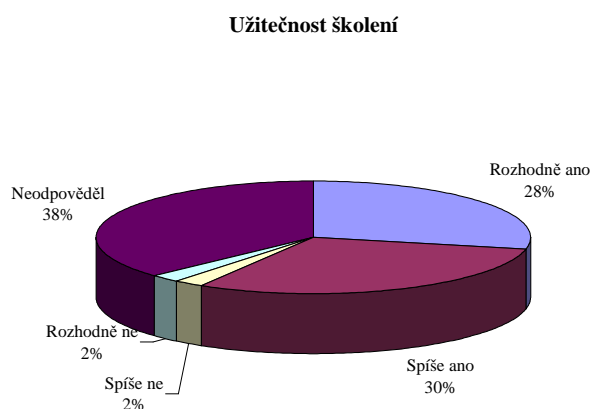
Vyšší hodnota znamená, že zaměstnanci hodnotí podmínky profesního růstu hůře. Dotazovaní zaměstnanci výrobních úseků hodnotí podmínky profesního růstu v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“. Zaměstnanci z vývoje, oproti zaměstnancům z výroby, vidí lepší možnosti profesního růstu, podmínky profesního rozvoje hodnotili v kategorii „spíše souhlasím“.

Přínos školení organizovaných podnikem

Přínos školení pořádaných podnikem je zjišťován dvěma otázkami. Otázka č. 21 zní: „Absolvoval(a) jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem? Pokud respondent odpověděl na tuto otázku ano, pokračoval otázkou č. 22 „Byla, celkově vzato, pro Vás tato školení užitečná?“

Graf 6.2 ukazuje, jak zaměstnanci firmy Visteon – Autopal hodnotí užitečnost školení pořádaných zaměstnavatelem. V tomto případě byla analýza prováděna včetně hodnoty „neodpověděl“, neboť je také důležité zjistit, kolik respondentů se nezúčastnilo školení.

Graf 6.2 - Užitečnost školení



Zdroj: Vlastní zpracování

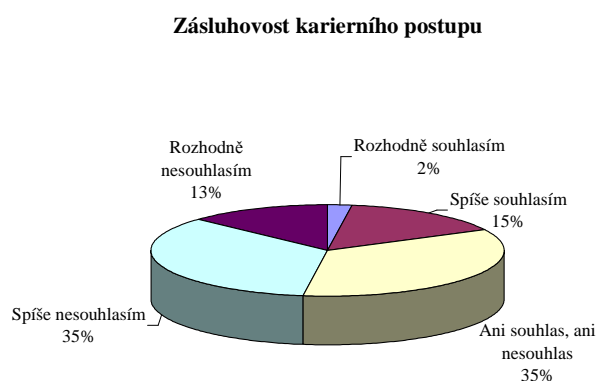
38 % respondentů neodpovědělo na tuto otázku, protože žádné školení v uplynulých 12 měsících neabsolvovali. Zaměstnanci, kteří se školení v tomto období zúčastnili, vnímají uskutečněná školení jako přínosná. Jen nepatrné procento odpovědí se setkala se záporným hodnocením.

Zásluhovitost kariérního postupu

Otázkou č. 9 b „Ve firmě jsou povyšování zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží“ zjišťujeme, zda jsou firemní postupy týkající se kariérního postupu vnímány v očích zaměstnanců jako zásluhové. Tato analýza vychází pouze z platných odpovědí bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Zda jsou ve firmě Visteon – Autopal povyšování zpravidla jen ti nejlepší, vyjadřuje graf 6.3.

Graf 6.3 – Zásluhovost kariérního postupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pouhých 17 % dotazovaných odpovědělo na otázku, zda jsou ve firmě povyšováni ti, kteří si to zaslouží. 48 % respondentů nedůvěřuje firemním principům týkajících se kariérního postupu. 35 % respondentů zaujalo nestranné stanovisko.

Příloha č. 7 - Analýza odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců

Analýzy se budou zaměřovat na konkrétní aspekty vnitřních a vnějších zdrojů motivace.

Motivační činitelé z hlediska důležitosti

Ke zjištění skutečnosti, které aspekty práce motivují zaměstnance k dobrým pracovním výkonům a k tomu, že si práce váží, vyhodnocujeme z otázky č. 6 „Pokud jde o práci, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?“

Analýza motivačních činitelů vyžaduje sestavení škály, kterou tvoří tato baterie otázek:

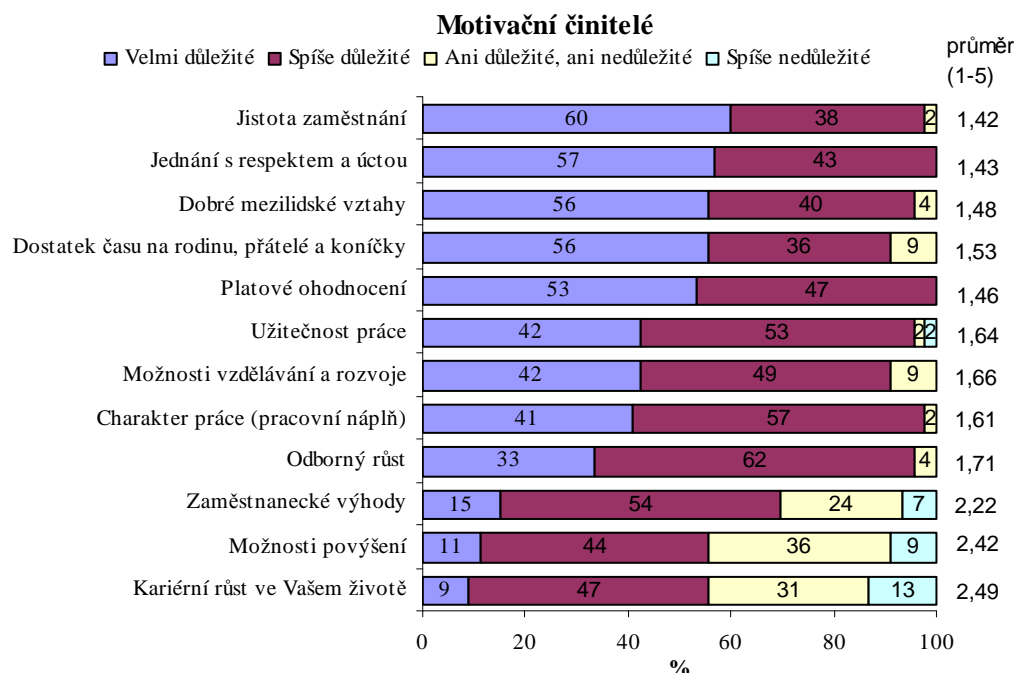
Tab. 7.1 - Škála motivačních činitelů

6a	Charakter práce
6b	Jednání s respektem a úctou
6c	Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky
6d	Kariérní růst ve Vašem životě
6e	Možnost povýšení
6f	Dobré mezilidské vztahy
6g	Možnosti vzdělávání a rozvoje
6h	Jistota zaměstnání
6i	Platové ohodnocení
6j	Zaměstnanecké výhody
6k	Užitečnost práce
6l	Odborný růst

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Graf 7.1 vystihuje aspekty práce motivující k žádoucím pracovním výkonům. Jsou seříděné dle důležitosti od „velmi důležitých“ až po „spíše důležité“. Hodnota 5 „zcela nedůležité“ není v grafu zobrazena, neboť nebyla vůbec v odpovědích respondentů uvedena. Graf byl vygenerován pouze z platných odpovědí bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 7.1 - Motivační činitelé



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměr, který je uveden v pravé části grafu říká, že čím nižší je průměrná hodnota, tím je daný aspekt práce pro zaměstnance důležitější. Je zjevné, že mezi největší motivační činitele ve firmě Visteon – Autopal patří v první řadě jistota zaměstnání, jednání s respektem a úctou, dále platové ohodnocení, dobré mezilidské vztahy a také mít dostatek času na rodinu, přátele a koníčky.

Profesní rozvoj a základní podmínky práce

Následující analýzy pomohou zjistit, jakou důležitost zaměstnanci přikládají kariérnímu a profesnímu růstu a základním podmínkám práce jako jsou dobré mezilidské vztahy, jistota zaměstnání, užitečnost práce, zda mají zaměstnanci vedle práce také dostatek času pro rodinný život.

V této analýze byly vytvořeny dvě škály:

Tab. 7.2 - Škála profesního a kariérního rozvoje

6d	Kariérní růst ve Vašem životě
7e	Možnosti povýšení
7g	Možnosti vzdělávání a rozvoje
7l	Odborný růst

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

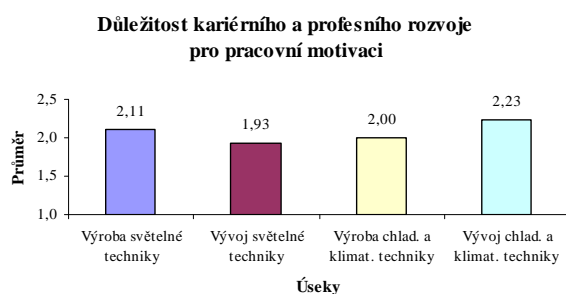
Tab. 7.3 - Škála základních podmínek práce

6b	Jednání s respektem a úctou
6c	Mít vedle práce dostatek času na rodinný život
6f	Dobré mezilidské vztahy
6h	Jistota zaměstnání
6k	Užitečnost práce

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

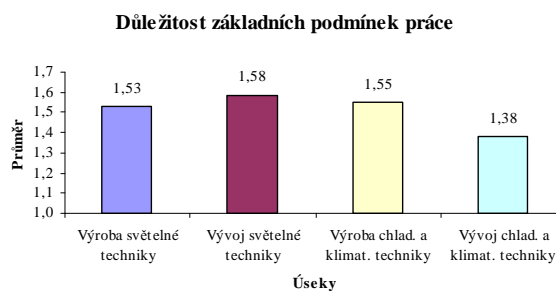
Na základě analýzy výsledků z těchto škál byly vytvořeny grafy zobrazující důležitost kariérního a profesního rozvoje a základních podmínek práce majících vliv na pracovní motivaci zaměstnanců.

Graf 7.2 - Kariérní a profesní rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7.3 - Základní podmínky práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Čím vyšších hodnot jednotlivé úseky v obou grafech nabývají, tím menší důležitost zaměstnanci kladou daným aspektům práce v rámci pracovní motivace. V grafu 7.2 jednotlivé úseky dosahují přibližně srovnatelných hodnot a zaměstnanci přikládají důležitost profesnímu a kariérnímu růstu v kategorii 2, tedy „spíše důležité“. Oproti tomu graf 7.3 ukazuje, že zaměstnanci všech uvedených úseků, zejména v úseku vývoje chladicí a klimatizační

techniky, přikládají vysokou důležitost plnění základních podmínek práce, které jsou klíčové na jejich motivovanost v zaměstnání. Na zmíněné aspekty práce (jednání s respektem a úctou, sladění pracovního a rodinného života, dobré mezilidské vztahy, jistota zaměstnání a užitečnost práce) by se měl podnik zaměřit.

Vnější zdroje motivace – zaměstnanecké výhody

Analýza důležitosti zaměstnaneckých výhod vychází z otázky č. 11 „Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody, i když je třeba teď nemáte?“

Škála důležitosti konkrétních zaměstnaneckých výhod sestává z těchto otázek:

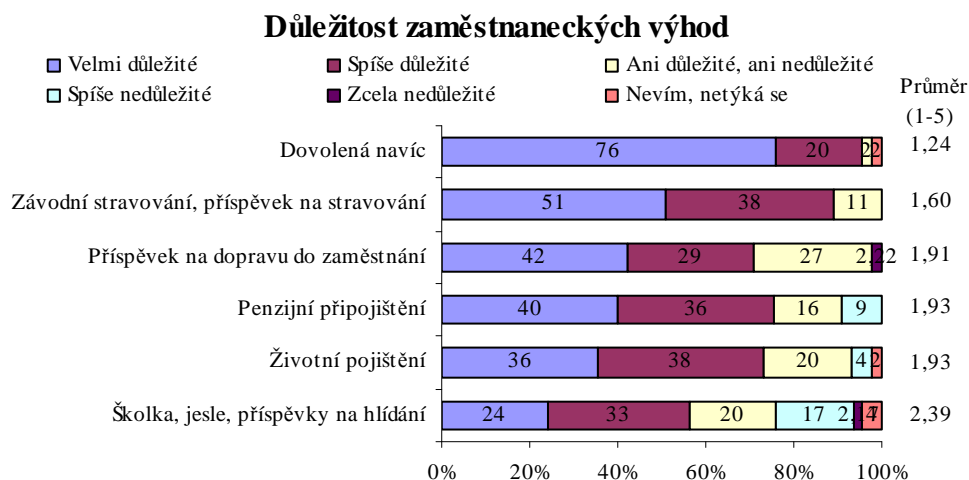
Tab. 7.4 - Škála konkrétních zaměstnaneckých výhod

11a	Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)
11b	Životní pojištění
11c	Penzijní připojištění
11d	Školka, jesle, příspěvky na hlídání
11e	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
11f	Závodní stravování, příspěvek na stravování

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Pruhový graf č. 7.4 ukazuje rozložení důležitosti uvedených zaměstnaneckých výhod hodnocených zaměstnanci v pořadí od nejdůležitějších k nejméně důležitým. Výpočet průměrného skóre a jeho následné zobrazení v níže uvedeném grafu je v tomto případě provedeno včetně kategorie „nevím“, „netýká se“, jelikož mají zde důležitou výpovědní hodnotu.

Graf 7.4 - Důležitost zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Čím nižší je hodnota průměru uvedeného v pravé straně grafu, tím důležitější je daný benefit v očích zaměstnanců. Z grafu je zřejmé, že nejdůležitější výhodou je dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů), druhou nejdůležitější výhodou v pořadí je závodní stravování a příspěvek na něj. Za nejméně důležitý benefit je považována závodní školka, jesle a příspěvky na hlídání, které také zaujmají největší procento (4 %) odpovědí v kategorii „nevím, netýká se“.

Nabídka a poptávka zaměstnaneckých benefitů

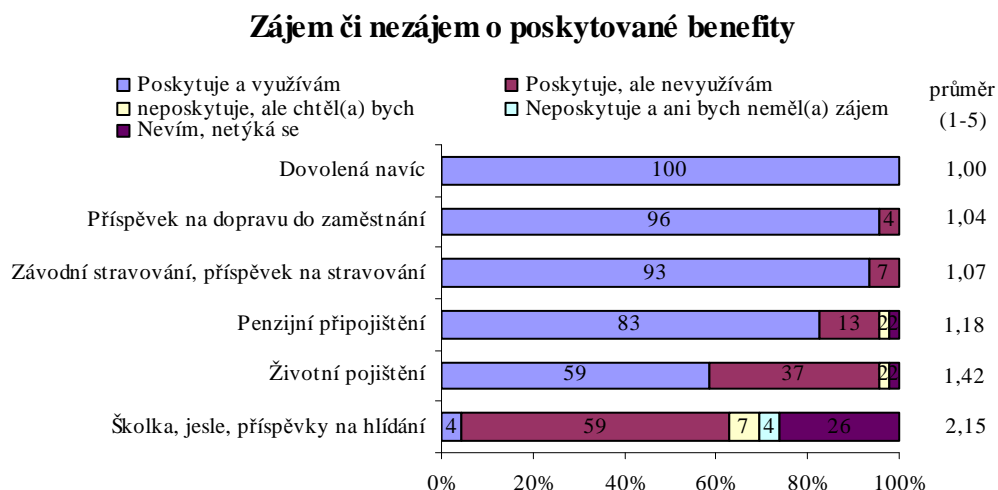
Analýza identifikace benefitů, které by se mohly u zaměstnanců setkat s ohlasem a o které naopak zaměstnanci nejeví velký zájem, se opírá o otázku č. 10 „Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A Vy osobně využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je poskytovala?“

U této otázky je aplikována stejná škála jako u otázky č. 11. Škála u otázky č. 11 zkoumala důležitost zaměstnaneckých výhod, zatímco otázka č. 10 zjišťuje, zda daný benefit je ve firmě poskytován, využíván a jaký je o něj zájem.

Výpočet průměrného skóre a jeho následné vyobrazení v grafu je provedeno včetně kategorie „nevím, netýká se“, protože i ta má zde velmi důležitou výpovědní hodnotu.

Graf č. 7.5 zachycuje zájem či nezájem o konkrétní benefity. Podává informaci o přehledu nabízených benefitů.

Graf 7.5 – Zájem / nezájem o poskytované benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti projevují o výhodu dovolené navíc (nad rámec 4 týdnů) 100 % zájem. 96 % dotazovaných rovněž využívá příspěvek na dopravu do zaměstnání, 93 % závodní stravování, 83 % penzijní připojištění a 59 % i životní pojištění. Podnik sice nabízí zaměstnaneckou výhodu jako je závodní školka, ale jen 4 % respondentů uvedlo, že ji využívá a dokonce 26 % dotazovaných ani nevědělo, že podnik tuto výhodu nabízí.

Vnější zdroje motivace – Systém odměňování

Tato analýza se soustředí na systém odměňování z hlediska jeho transparentnosti a spravedlivosti vzhledem k pracovnímu výkonu.

Pro výpočet průměrného skóre za jednotlivé úseky a jeho následné promítnutí v grafu je nezbytná konstrukce škály, která je složena z následujících položek:

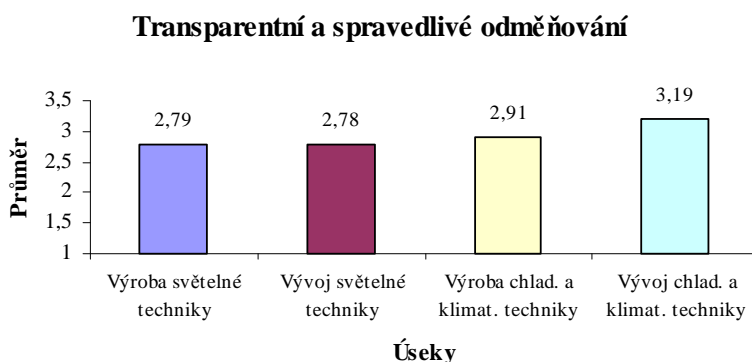
Tab. 7.5 - Škála systému odměňování

8a	Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení
9b	V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon
9c	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Odpověď na otázku, zda je systém odměňování, dle názorů respondentů, transparentní a spravedlivý vzhledem k výkonu, je v grafické podobě znázorněna v grafu 4.20 Analýza je prováděna pouze na základě platných odpovědí bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“.

Graf 7.6 - Transparentní a spravedlivé odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

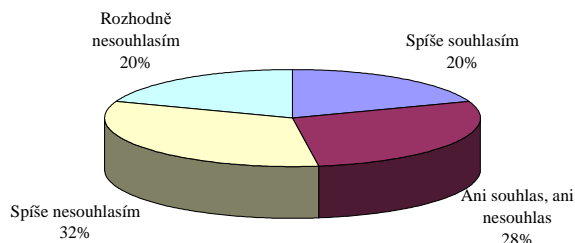
Čím vyšších hodnot je v grafu dosaženo, tím více je systém odměňování hodnocen respondenty jako netransparentní a nespravedlivý. Průměrné hodnoty ve všech sledovaných úsecích jsou podobné a zaměstnanci hodnotí transparentnost a spravedlivost odměňování v kategorii „ani souhlas, ani nesouhlas“, tedy zaujímají neutrální postoj.

Pokud bychom zkoumali výhradně položku 9 b „V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon“, dospěli bychom k následujícímu závěru:

Graf č. 7.7 zobrazuje, zda je ve firmě odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

Graf č. 7.7 – V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon

V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

52 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že odměňování je přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

Vnitřní zdroje motivace – zajímavost a užitečnost práce

Vnitřní zdroje motivace patří mezi nejdůležitější předpoklady spokojeného zaměstnance. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, podávají dobré pracovní výkony, méně absentují a jsou loajálnější k zaměstnavateli.

K provedení analýzy vnitřních zdrojů motivace je nutná konstrukce škály, která se skládá z následujících položek:

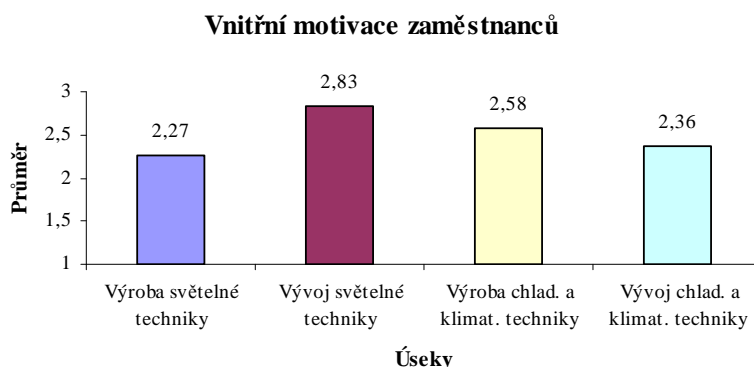
Tab. 7.6 - Škála zajímavosti a užitečnosti práce

5c	Moje práce je podnětná a zajímavá
5d	Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu
5e	Mám pocit, že dělám užitečnou práci

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Analýza vnitřní motivace zaměstnanců je opět prováděna z platných odpovědí bez hodnot „neví“ a „neodpověděl“. Z vypočteného průměrného skóre za jednotlivé sledované úseky je vygenerován graf 4.21

Graf 7.8 - Vnitřní motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyšší hodnoty v grafu značí, že jsou zaměstnanci v daných úsecích méně vnitřně motivováni vykonávat svou práci dobře a kvalitně. V úsecích výroby světelné techniky a vývoje chladicí a klimatizační techniky jsou dotazovaní zaměstnanci „spíše spokojeni“ se smyslem jejich práce, kladně hodnotí zajímavost práce a její užitečnost. Úseky vývoje světelné techniky a výroby chladicí a klimatizační techniky jsou převážně ve svých odpovědích neutrální.

Podniková realita a očekávání zaměstnanců

Tato analýza pomáhá zjistit rozdíly mezi očekáváním zaměstnanců a podnikovou realitou.

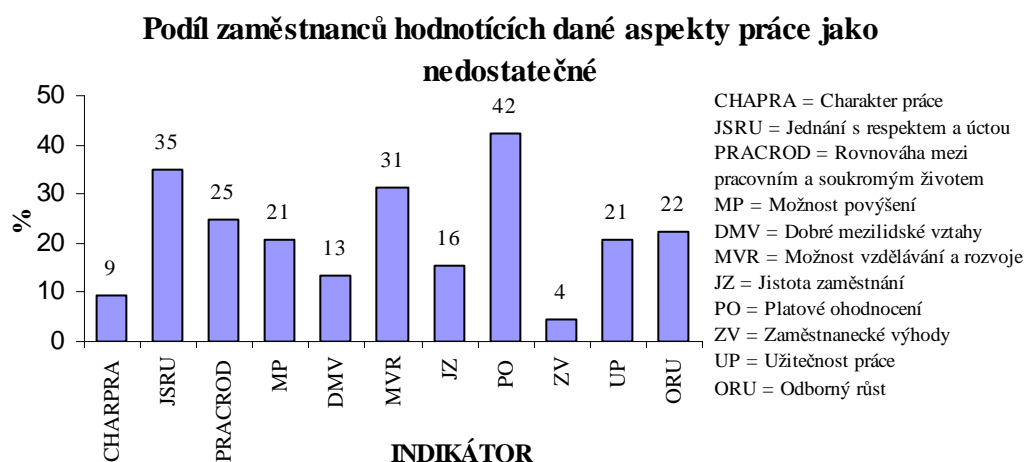
Tyto rozdíly určíme u každého respondenta tak, že od otázek č. 6 a-l odečteme položky vystihující podnikovou realitu. Jedná se o položky 5c, 18a, 20d, 2f, 16, 18d, 2g, 2e, 2i, 5e, 5a. Znění jednotlivých položek jsou uvedeny v dotazníku (viz příloha č. 2).

Získané hodnoty odečtením je nutné kategorizovat dle rozdělení:

- $<-4; -2> = 1$
- $<-1; 1> = 2$
- $<2; 4> = 3$.

Následně se pro každý ukazatel stanoví absolutní četnost hodnot z nově vzniklých kategorií. Nakonec se vypočítá a zobrazí v grafu č.22 relativní četnost pouze pro kategorii 1, abychom zjistili podíl zaměstnanců, kteří hodnotí zkoumané aspekty práce jako nedostatečné.

Graf 7.9 - Podíl zaměstnanců hodnotících dané aspekty práce jako nedostatečné



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky analýzy ukazují, že největší rozdíly mezi očekáváním a realitou vidí dotazovaní zaměstnanci u následujících aspektů práce:

- jednání s respektem a úctou,
- mít vedle práce také dostatek času na rodinu, přátele a koníčky,
- možnost vzdělávání a
- platové ohodnocení.

Příloha č. 8 - Analýza vztahu k organizaci

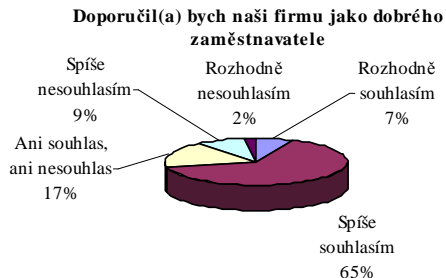
V rámci této analýzy je zkoumána loajalita zaměstnanců k firmě, zda firma zaměstnává zaměstnance pracující nad rámec svých povinností a zda někteří zaměstnanci uvažují o odchodu z firmy, tedy fluktuace zaměstnanců.

Analýza loajality k zaměstnavateli

Analýza umožňuje zjistit míru loajality k zaměstnavateli a zda by zaměstnanci firmu doporučili jiným jako dobrého zaměstnavatele.

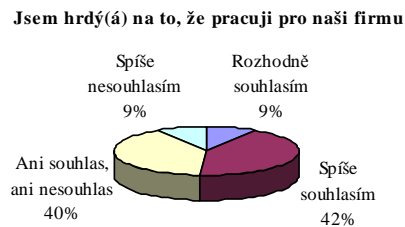
Analýzy jsou provedeny pouze z platných odpovědí bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“. Graf 8.1 vyjadřuje, zda by zaměstnanci firmu doporučili jako dobrého zaměstnavatele a graf 8.2 znázorňuje, zda jsou zaměstnanci hrdí na to, že pro firmu pracují.

Graf 8.1 – Firma jako dobrý zaměstnavatel



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8.2 – Míra loajality pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Z prvního grafu je patrné, že 72 % respondentů by doporučila svou firmu jiným jako dobrého zaměstnavatele. Druhý graf ukazuje, že 51 % dotázaných zaměstnanců si váží svého zaměstnavatele.

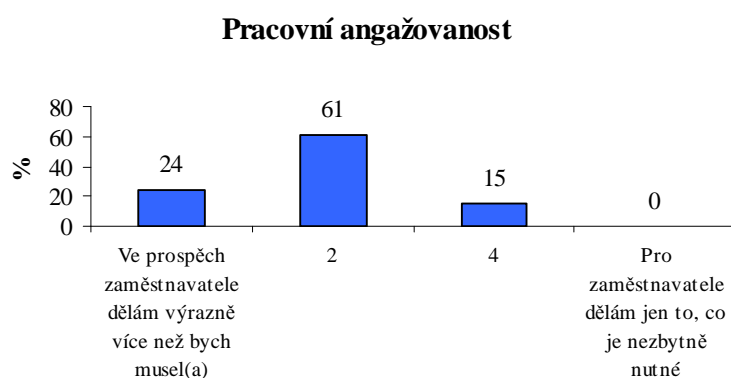
Pracovní angažovanost

Analýzou se zkoumá, zda pracovníci dělají pro svého zaměstnavatele více, tj. nad rámec jejich náplně práce.

Tato analýza vychází z otázky č. 4 „Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?“ Respondenti měli označit výrok na čtyřbodové stupnici, který je jim nejbližší.

Opět bylo počítáno pouze s platnými odpověďmi bez hodnoty „neví“ a „neodpověděl“. Graf 8.3 vystihuje názory, k jakým ze dvou zcela protikladným výrokům popisujícím vztah k zaměstnavateli se zaměstnanci přiklánějí.

Graf 8.3 – Pracovní angažovanost



Zdroj: Vlastní zpracování

61 % dotazovaných odpovědělo, že ve prospěch zaměstnavatele dělají spíše více než by museli, 24 % dokonce výrazně více než je potřeba. 15 % respondentů zvolilo výrok „spíše dělám jen to, co je nezbytně nutné“. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by pracoval jen tolik, kolik je nezbytně nutné.

Hodnocení fungování firmy jako celku

Analýza subjektivního hodnocení fungování firmy se vztahuje k otázce č. 18 c „Myslím, že naše firma jako celek je dobře řízena“.

Analýza byla provedena pouze z platných odpovědí, vyloučeny byly hodnoty „neví“ a „neodpověděl“. Graf 8.4 znázorňuje hodnocení firmy zaměstnanci.

Graf 8.4 – Subjektivní hodnocení organizace



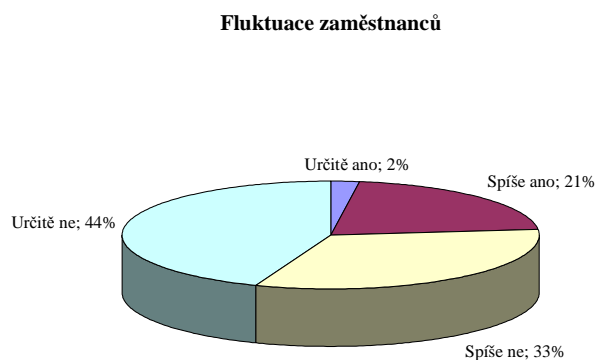
Zdroj: Vlastní zpracování

41 % odpovědí zaujímá neutrální hodnocení. 35 % respondentů si myslí, že firma jako celek je dobře řízena. 24 % dotázaných sdílí negativní názor na řízení firmy.

Fluktuace zaměstnanců

Odpovědi respondentů na otázku č. 26 „Uvažujete v současné době vážně o odchodu z Vaší firmy?“ jsou znázorněny v grafu 8.5.

Graf 8.5 - Fluktuace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

23 % dotazovaných odpovědělo, že v současné době uvažují o odchodu z firmy, ostatní o odchodu vůbec nepřemýšlí. Nejčastější důvody možnosti odchodu ze zaměstnání, je nespokojenost s prací či nabídka lepších finančních nebo pracovních podmínek u jiné firmy.

Příloha č. 9 - Analýza organizace práce

Analýza organizace práce poskytuje přehlednou informaci o tom, jak zaměstnanci hodnotí úroveň organizace práce.

Hodnocení organizace práce

Hodnocení úrovně organizace práce ze strany zaměstnanců vyžaduje konstrukci škály, která se sestává z následujících položek:

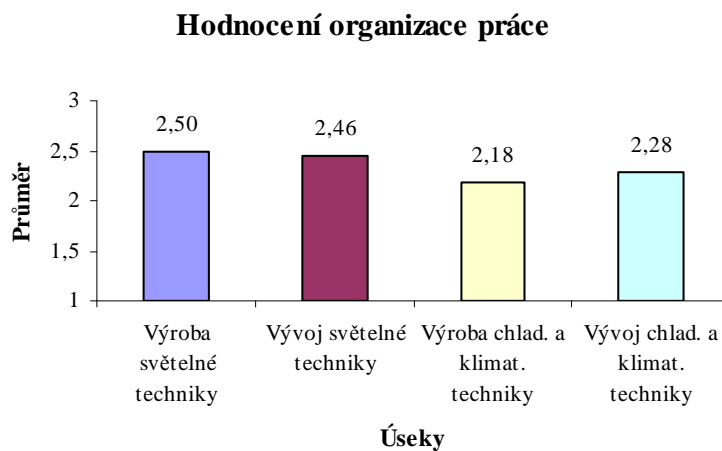
Tab. 9.1 - Škála organizace práce

7a	Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly
7b	Svou práci si mohu zorganizovat podle svého uvážení
7c	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce
14a	Mám dostatek informací pro výkon své práce
20a	Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce
20b	V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce

Zdroj: Dotazník Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí

Výpočet průměrného skóre za jednotlivé sledované úseky je proveden pouze na základě platných odpovědí. Hodnocení úrovně organizace práce zaměstnanci odráží graf 9.1.

Graf 9.1 - Hodnocení organizace práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Čím vyšších hodnot sledované úseky dosahují, tím horší je jejich hodnocení ohledně organizace práce. Nejhuře hodnotí respondenti možnost ovlivnit organizaci práce v úseku výroby světelné techniky, kdy zaměstnanci směřovali své odpovědi do kategorie „ani souhlas, ani nesouhlas“. Ostatní úseky mají lepší možnosti ovlivnění jejich organizaci práce.

Příloha č. 10 – Mnohorozměrná regresní analýza

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,454	13	,650	2,185	,049 ^a
	Residual	6,844	23	,298		
	Total	15,297	36			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,288	,688		1,872	,074
	3a), 2a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	-,117	,128	-,157	-,916	,369
	3b), 2b) Pracovní zátěž (množství práce)	,068	,174	,076	,391	,700
	3c), 2c) Délka pracovní doby	-,262	,164	-,270	-1,600	,123
	3d), 2d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	,178	,156	,232	1,139	,266
	3e), 2e) Platové ohodnocení	,035	,115	,055	,305	,763
	3f), 2f) Možnost povýšení	,087	,174	,113	,499	,623
	3g), 2g) Jistota zaměstnání	-,073	,196	-,083	-,372	,713
	3h), 2h) Stejné možnosti pro muže a ženy	-,279	,125	-,434	-2,234	,036
	3i), 2i) Zaměstnanecké výhody	-,067	,172	-,070	-,387	,703
	3j), 2j) Vztahy s přímým nadřízeným	,062	,178	,069	,350	,729
	3k), 2k) Zajímavost práce	,360	,172	,377	2,094	,048
	3l), 2l) Informování o hospodaření podniku	,301	,137	,378	2,189	,039
	3m), 2m) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	,062	,126	,094	,488	,630

a. Dependent Variable: 2), 1) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	3k), 2k) Zájímavost práce		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to enter <= ,050, Probability-of-F-to remove >= ,100).
2	3f), 2f) Možnost povýšení		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to enter <= ,050, Probability-of-F-to remove >= ,100).

a. Dependent Variable: 2), 1) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Příloha č. 11 – Korelační matice

Statistics Pearson Correlation ▼

	3a), 2a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	3b), 2b) Pracovní zátěž (množství práce)	3c), 2c) Délka pracovní doby	3d), 2d) Organiza ce pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	3e), 2e) Platové ohodnoc ení	3f), 2f) Možnost povyšení	3g), 2g) Jistota zaměstná ní	3h), 2h) Stejně možnosti pro muže a ženy	3i), 2i) Zaměstn anecké výhody	3j), 2j) Vztahy s přímým nadřízený m	3k), 2k) Zajímav ost práce	3l), 2l) Informová ní o hospodař ení podniku	3m), 2m) Možnosti dalšího vzděláván í / rozšiřová ní kvalifikac e	2), 1) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen (a) se svou prací?
3a), 2a) Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	,078	,111	,011	-,012	-,122	-,116	-,232	,012	,031	,094	,083	,084	,004
3b), 2b) Pracovní zátěž (množství práce)	,078	1	,342*	,314*	,113	,153	,474**	,180	,286	,154	,217	,118	,374*	,189
3c), 2c) Délka pracovní doby	,111	,342*	1	,454**	,301*	,180	,191	,201	-,025	,303*	,305*	,292	,043	-,010
3d), 2d) Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	,011	,314*	,454**	1	,367*	,075	-,001	,361*	,072	,155	,156	,266	,157	,173
3e), 2e) Platové ohodnocení	-,012	,113	,301*	,367*	1	,313*	,198	-,002	,176	,187	,161	,017	,191	,183
3f), 2f) Možnost povýšení	-,122	,153	,180	,075	,313*	1	,357*	-,170	,180	,285	,255	,166	,451**	,416**
3g), 2g) Jistota zaměstnání	-,116	,474**	,191	-,001	,198	,357*	1	,162	,260	,286	,095	,317*	,129	,080
3h), 2h) Stejně možnosti pro muže a ženy	-,232	,180	,201	,361*	-,002	-,170	,162	1	-,041	,248	,003	,302*	,056	-,233
3i), 2i) Zaměstnanecké výhody	,012	,286	-,025	,072	,176	,180	,260	-,041	1	-,195	-,286	-,030	,462**	-,002
3j), 2j) Vztahy s přímým nadřízeným	,031	,154	,303*	,155	,187	,285	,286	,248	-,195	1	,186	,467**	,048	,158
3k), 2k) Zajímavost práce	,094	,217	,305*	,156	,161	,255	,095	,003	-,286	,186	1	,094	-,023	,455**
3l), 2l) Informování o hospodaření podniku	,083	,118	,292	,266	,017	,166	,317*	,302*	-,030	,467**	,094	1	,080	,263
3m), 2m) Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	,084	,374*	,043	,157	,191	,451**	,129	,056	,462**	,048	-,023	,080	1	,291
2), 1) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?	,004	,189	-,010	,173	,183	,416**	,080	-,233	-,002	,158	,455**	,263	,291	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).